

MARIA DO CARMO NEVES

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL NAS EMPRESAS
FRANQUEADAS DO SETOR VESTUÁRIO EM *SHOPPING CENTERS***

**CURITIBA
2011**

MARIA DO CARMO NEVES

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL NAS EMPRESAS
FRANQUEADAS DO SETOR VESTUÁRIO EM *SHOPPING CENTERS***

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA
2011**

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo ao meu filho Emilio
que tanto me apoiou durante toda a
trajetória.

AGRADECIMENTOS

A realização desta monografia só foi possível com a contribuição de diversas pessoas, as quais, expresso meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente a Deus, Nosso criador.

A meu filho, pelo amor e carinho recebido durante a ausência nesta fase acadêmica.

Aos professores, mestres e doutores desta Instituição, em especial ao Prof. Dr. Vicente Pacheco, pela orientação e dedicação desta.

Aos colegas de sala de aula, pela oportunidade de aprendizagem e convívio durante a realização desta fase de especialização e conhecimento.

As redes de franquias que participaram da pesquisa de campo, viabilizando visitas as lojas franqueadas, e contribuíram na aplicação dos questionários, que foram de suma importância para a realização deste trabalho.

Toda empresa, independente do seu porte, deve se basear em três imperativos financeiros: gerar lucro (demonstrar do resultado), gerar caixa (demonstração de fluxo de caixa) e controlar a situação financeira (balanço patrimonial).

John Tracy

RESUMO

NEVES, Maria do Carmo Neves. A Controladoria como Ferramenta Gerencial nas Empresas do Setor Vestuário em *Shopping Centers*.

O tema proposto tem por finalidade demonstrar a importância na avaliação da controladoria, verificando como esta ferramenta pode contribuir para a tomada de decisões gerenciais nas empresas franqueadas do setor de vestuários, instaladas em *shopping centers* na cidade de Curitiba-Pr. Desta forma, verifica-se a importância da utilização de soluções e sistemas isolados, isto é, independentes de gestão por um grupo mais distante da unidade de negócio, podendo dificultar a comunicação e a fluência de dados, bem como as informações entre os elementos de uma rede de franquias, essenciais para a estrutura de uma boa gestão. Entende-se que a controladoria pode ser utilizada como ferramenta de controle e, desta forma, o *Controller* intervém no planejamento das informações gerenciais. Sendo assim, demonstra-se que os principais instrumentos utilizados, viabilizam o desenvolvimento empresarial e maximizam as possibilidades de atingir os resultados esperados para manter a sua sobrevivência no mercado de atuação. A metodologia foi aplicada por meio de pesquisa em fontes bibliográficas, abordada em livros, revistas e artigos eletrônicos que retratam sobre o tema proposto. Foram aplicados questionários para uma amostra de 5 empresas franqueadas do setor de vestuário, buscando-se avaliar a importância do conhecimento e utilização da controladoria como ferramenta para melhor controle gerencial e tomada de decisões. Por meio da pesquisa de campo, foi possível identificar como resultado que, a implementação da controladoria e do profissional da área, é possível otimizar as informações gerenciais contribuindo para um melhor controle e planejamento de ações estratégicas em busca de resultados e tomada de decisões.

Palavras-chave: Controladoria; Franquia; Controle; Vestuário; Tomada de Decisões.

ABSTRACT

NEVES, Maria do Carmo Neves. The Comptroller as a Management Tool in the Apparel Sector Companies in Shopping Centers.

The theme is intended to demonstrate the importance of controlling the assessment, looking at how this tool can contribute to management decisions in franchised businesses in the sector of garments, located in shopping malls in the city of Curitiba-Pr. Thus, there is the importance of using solutions and isolated systems, ie, independent of management by a more distant from the business unit, which may hamper communication and flow of data and information between the elements of a franchise network, essential for a proper management structure. It is understood that the controller can be used as a tool of control and thus the controller involved in the planning of management information. Therefore, it is shown that the main instruments, enable business development and maximize the possibilities of achieving the results expected to maintain its survival in the marketplace. The methodology was applied by means of research in bibliographical sources, discussed in books, magazines and electronic items that reflect on the theme. Questionnaires were applied to a sample of five companies franchised the garment sector, seeking to evaluate the importance of knowledge and use of the controller as a tool for better management control and decision making. Through field research, was identified as a result, the implementation of the controller and the healthcare professional, you can optimize the management information contributing to a better control and planning of strategic actions in search results and decision making.

Key words: Controller; Franchise; Control; Clothing; Decision Making.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE	15
2.2 CONCEITOS	17
2.3 OBJETIVO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	20
2.4 IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NA CONTABILIDADE GERENCIAL	21
2.4.1 A contabilidade gerencial na tomada de decisão	22
3 FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA CONTABILIDADE GERENCIAL	23
3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	23
3.2 CONTROLE DE CUSTOS	24
3.2.1 Terminologia de custos	24
3.2.2 Gasto	25
3.2.3 Investimento	25
3.2.4 Desembolso	25
3.2.5 Perda	26
3.2.6 Despesa	26
3.2.7 Custos	27
3.2.8 Margem de contribuição	28
3.2.9 Ponto de equilíbrio	29
3.3 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	30
3.3.1 Conceito	30
3.3.2 Objetivo e finalidade do fluxo de caixa	31
3.3.3 Modelos de fluxo de caixa	32
3.4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	35
3.4.1 Balanço Patrimonial (BP).....	37
3.4.2 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).....	38
3.4.3 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)	39
3.4.4 Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA).....	40
3.5 METODOLOGIA DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	40
3.5.1 Análise de balanço	41
3.5.2 Análise de índices	42
4 CONTROLADORIA	45
4.1 CONCEITO	45
4.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA	46
4.3 CONTROLADORIA E SUAS APLICABILIDADES.....	48
4.4 CONTROLLER.....	49
4.5 CONTROLES INTERNOS.....	50
4.5.1 Conceito	50

4.5.2 Objetivos dos controles internos	51
4.5.3 Procedimentos e controles internos na Controladoria.....	52
4.6 A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO SISTEMA DE GESTÃO	55
4.6.1 Visão sistêmica de negócio.....	55
4.6.2 O modelo de gestão	56
4.6.3 Planejamento e gestão.....	57
4.6.4 Tomada de decisão	57
5 FRANQUIA	59
5.1 HISTÓRICO	59
5.2 CONCEITO DE FRANQUIA	61
5.3 TIPOS DE FRANQUIAS.....	63
5.3.1 Segmentação pelo tipo de participante do canal	64
5.3.2 Segmentação pela natureza do negócio	65
5.3.3 Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial	66
5.3.4 Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada.....	67
5.4 MERCADO DE FRANQUIA	70
5.5 FRANQUIA NO SETOR DE VESTUÁRIOS	73
5.6 SHOPPING CENTERS	76
6 PESQUISA DE CAMPO.....	81
6.1 MÉTODO DE PESQUISA	82
6.2 DESCRIÇÃO DE COLETA DE DADOS	82
6.3 ESTUDO DE CAMPO	83
6.4 TABULAÇÃO DOS DADOS	85
6.5 RESULTADOS	99
7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICES	107

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa	33
Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa	34
Figura 1 – Campos de aplicação da Contabilidade	18
Figura 2 – Evolução dos diferentes custos	28
Figura 3 – Ciclo operacional de caixa	35
Gráfico 1 – Faturamento do setor de franquia	70
Gráfico 2 – Localização das sedes das empresas franqueadoras por Estado – 2010	71
Gráfico 3 – Distribuição das unidades franqueadas por Estado – 2010	71
Gráfico 4 – Densidades das unidades franqueadas por Estado 2010	72
Gráfico 5 – Ranking de faturamento de franquias – 2010	73
Gráfico 6 – Evolução em número de redes	74
Gráfico 7 – Evolução em número de unidades franqueadas	75
Gráfico 8 – Ranking do número de unidades	75
Gráfico 9 – Evolução do setor de <i>Shopping Centers</i>	76
Gráfico 10 – Evolução em unidades de <i>Shopping Centers</i> no Brasil	77
Gráfico 11 – Evolução da ABL em <i>Shopping Centers</i> no Brasil	78
Gráfico 12 – Evolução do faturamento em <i>Shopping Centers</i> no Brasil	78
Gráfico 13 – Classificação por tipo de empreendimento	79
Gráfico 14 – Participação por região em número de <i>Shopping Centers</i>	79
Gráfico 15 – Indicadores do setor de <i>Shopping Centers</i>	80
Gráfico 16 – Conhecimento sobre a importância da controladoria em uma empresa franqueada	86
Gráfico 17 – Instrumentos de controle solicitados	86
Gráfico 18 – Solicitação periódica da análise dos relatórios fornecidas pelo profissional de controladoria	87
Gráfico 19 – Confirmação dos relatórios de controladoria como instrumento para o empresário tomar decisões adequadas para alcançar objetivos	87
Gráfico 20 – Reconhecimento e aceitação dos instrumentos de controle e planejamento para tomada de decisão nas franquias	88
Gráfico 21 – As informações contábeis são passadas para os empresários de forma clara, para que possam ser usadas na manutenção de sua empresa	88
Gráfico 22 – Confirmação do registro mensal de contas a pagar e contas a receber pela loja franqueada	89
Gráfico 23 – Necessidades da sua empresa franqueada	89
Gráfico 24 – Principais problemas relatados	90

Gráfico 25 – Tempo de atividade no mercado.....	90
Gráfico 26 – Número de funcionários.....	91
Gráfico 27 – Número de sócios.....	91
Gráfico 28 – Motivo principal para a abertura da empresa.....	92
Gráfico 29 – Antes da abertura da empresa, os sócios procuraram algum tipo de capacitação ou preparação	92
Gráfico 30 – Antes da abertura do negócio, os sócios procuraram ajuda de um algum consultor independente.....	93
Gráfico 31 – Antes da abertura do negócio, os sócios elaboraram um projeto formal de negócio com avaliação de viabilidade, riscos, projeção de investimentos e capacidade técnica	93
Gráfico 32 – Os empresários tem conhecimento da importância da Controladoria gerencial	94
Gráfico 33 – Qual(is) do(s) instrumentos de controladoria, utiliza para melhor controle e obtenção resultados em uma empresa franqueada.....	94
Gráfico 34 – Solicitação da análise dos relatórios fornecidos pelo profissional de controladoria.....	95
Gráfico 35 – Fornecimento de algum tipo de relatório gerencial para a tomada de decisão	95
Gráfico 35.1 – Acredita que os relatórios elaborados pela controladoria contribui como instrumento para tomada de decisões adequadas	96
Gráfico 36 – Utiliza de instrumentos de controladoria para tomada de decisão, controle e planejamento	96
Gráfico 37 – Na sua opinião, as informações da controladoria são passadas de forma clara, para que possam ser utilizadas na sua empresa	97
Gráfico 38 – A sua empresa possui registro mensal de contas à pagar e contas a receber	97
Gráfico 39 – Quais são as necessidades da sua empresa	98
Gráfico 40 – Quais são os principais problemas enfrentados pela sua empresa	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising

ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers*

BP - Balanço Patrimonial

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CRC - Conselho Regional de Contabilidade

DFC - Demonstração de Fluxo de Caixa

DLPA - Demonstração de Lucros/Prejuízos Acumulados

DOAR - Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício

MC - Margem de Contribuição

MPE - Micro e Pequena Empresa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como finalidade, demonstrar a importância da controladoria como ferramenta gerencial na tomada de decisões para as empresas franqueadas no setor de vestuário, que atuam em *shopping centers* na cidade de Curitiba-Pr.

Este estudo visa e aborda os principais instrumentos (planejamento financeiro, controle de custos, demonstração de fluxo de caixa e análise das demonstrações contábeis) da controladoria gerencial recomendado para uso nas lojas franqueadas do setor de vestuário.

Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF em seu sítio na rede mundial de computadores, no biênio 2006/2007 o setor de franquias cresceu 18,2% em números de redes, apresentando em 2007, o faturamento de R\$ 46.039 bilhões de reais. Observa-se que a controladoria pode atuar como um instrumento de gestão eficiente e eficaz neste importante setor da economia brasileira.

Abordando a importância do enfoque acima, o problema de pesquisa pode ser contextualizado por meio do seguinte questionamento: quais são as técnicas que devem ser utilizadas pela controladoria nas empresas franqueadas do setor de vestuário, a fim de fornecer ferramentas para a tomada de decisão eficaz, bem como para um melhor controle gerencial?

Desta forma, as hipóteses destes são as seguintes:

- H1: A implantação da controladoria gerencial como instrumento de gestão, controle e planejamento, tem seu foco entendido e aceito pelas empresas franqueadas do setor de vestuários em *shopping centers*.
- H2: A controladoria gerencial pode ser considerada um instrumento fundamental no processo de controle de gestão e tomada de decisões para os empresários do setor de vestuários.

O objetivo geral está em demonstrar a controladoria como ferramenta de otimização no controle e planejamento de informações gerenciais, nas empresas franqueadas do setor de vestuário em *shopping centers*.

Para o melhor desenvolvimento deste trabalho, foram abordados os seguintes objetivos específicos:

- demonstrar a evolução histórica da contabilidade gerencial, seus conceitos

e campo de atuação do profissional contábil;

- descrever os principais instrumentos da contabilidade gerencial (planejamento financeiro, controle de custos e análise das demonstrações contábeis);
- conceituar controladoria, bem como descrever suas aplicabilidades como ferramenta de controle gerencial;
- descrever as técnicas utilizadas na controladoria de gestão empresarial em franquias, demonstrando conceitos e o mercado das empresas franqueadas no setor vestuário;
- demonstrar a importância da controladoria como ferramenta de controle gerencial, contribuindo para a otimização de recursos para empresas franqueadas no setor de vestuário em *shopping centers* de Curitiba-Pr.

Este estudo justifica-se pela importância da contabilidade gerencial, em viabilizar um suporte de informações com elementos indicativos para a administração e controle de informações para a tomada de decisões. Sob o ponto de vista teórico, evidencia-se a contabilidade gerencial, em contínua evolução através da elaboração de relatórios que dão suporte às etapas de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, com elo de comunicação vital e bidirecional das metas e objetivos da organização para que possam chegar à melhor tomada de decisões, e colaborar para otimizar os resultados da empresa.

Diante disto, justifica-se a importância do estudo da Controladoria como fonte de dados, planejamento e relatórios gerenciais, compatibilizando planos e procedimentos, dando, maior agilidade à contabilidade e melhores informações gerenciais para a tomada de decisão, ensejando, então a necessidade da cultura de controle e a utilidade do planejamento e da contabilidade gerencial como sistema de informações dentro das organizações.

Verifica-se a importância da Controladoria dentro do sistema de franquias como uma ferramenta de gestão do negócio, por meio de apoio às atividades relativas à contabilidade, viabilizando procedimentos mais eficientes no controle de informações e tomada de decisão.

A monografia encontra-se estruturada em 5 capítulos: Esta proposta de estudo encontra-se estruturada em cinco seções, sendo a primeira de caráter introdutório na qual se apresenta o tema, contextualizando a problemática que será

desenvolvida, contendo ainda os objetivos que se pretende alcançar em termos gerais e específicos, além da justificativa da pesquisa. Na segunda seção tem-se o referencial teórico do trabalho com subseções acerca da controladoria e sistema de franquias, os quais darão sustentabilidade ao desenvolvimento do estudo. A terceira seção contém os procedimentos metodológicos que se utilizará durante a realização da pesquisa. Na quarta seção, apresentam-se os achados da pesquisa e análise e interpretação de dados. Na quinta seção têm-se as considerações finais e recomendações. E, por último, as referências utilizadas na construção do estudo.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade pelo seu conjunto de princípios, normas e procedimentos próprios é uma ciência com o objetivo de conhecer a situação patrimonial das empresas e as suas mutações, bem como fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, sendo esse o objetivo maior da ciência contábil.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE

De acordo com Iudícibus e Marion (2002, p.30): "A Contabilidade existe desde o início da civilização. Alguns teóricos preferem dizer que ela existe, pelo menos, desde 4.000 antes de Cristo". Para Ávila (2006, p.19)

A Contabilidade constitui um dos conhecimentos mais antigos da humanidade e surgiu em função da necessidade que o ser humano tem em controlar suas posses e riquezas, ou seja, seu patrimônio. É tão antiga quanto à própria humanidade.

Dentro do processo evolutivo da contabilidade sua história é dividida em períodos que marcam sua evolução, sendo eles:

Pré historia, período que ocorreu até 1202 d.C. nessa fase houve evolução com muitas experiências de métodos de controles das posses e registrar o que conseguiu apanhar durante o dia, quando o homem caçava colhia algum fruto, esses acontecimentos era registrado nas paredes das rochas e cavernas onde moravam naquela época. Para Ávila (2006, p.20) "os povos que mais tiveram influência nessa evolução foram os egípcios, os romanos, os chineses, os sumérios e os babilônios".

Idade Média, período que durou de 1202 a 1494, teve grandes estudos e pesquisas foram realizadas nesse período, estudiosos da época começaram a se empenhar em descobrir técnicas de controle e métodos de registros contábeis e a variação dos lucros.

Idade Moderna teve início em 1494 e terminou em 1840, esse período é muito importante, pois para os contabilistas atuais é conhecido como um divisor de águas, uma vez que foi no ano de 1494 que o frei Luca Pacioli em sua obra trouxe um estudo aprofundado da contabilidade, descrevendo o método de escrituração das

partidas dobradas. Para Sá (2005, p.23) “Tal procedimento de escriturar baseia-se no princípio de que a todo crédito sempre corresponde a um débito de igual valor e vice – versa”.

Esse período é marcado pelas publicações de vários autores com teor prático da contabilidade, ajudando as empresas da época, bancos e comerciantes sendo que como destaque o método das partidas dobradas surgiu como um manual para um bom comerciante. Para Iudícibus e Marion (2002, p.34):

Na Idade Moderna, em torno dos séculos XIV a XVI, principalmente no renascimento, diversos acontecimentos no mundo das artes, na economia, nas nações proporcionaram um impulso espetacular das Ciências Contábeis, sobretudo na Itália. Em torno desse período tivemos, se a preocupação de ordem cronológica, Copérnico, Galileu e Newton, revolucionando a visão da humanidade, aperfeiçoamento da imprensa por Gutemberg (já referido), Colombo iniciando as grandes descobertas, o mercantilismo, o surgimento da burguesia, o protestantismo, a descoberta de diversos campos de conhecimento etc.

Idade Contemporânea iniciou no ano de 1840 e permanece até a atualidade, o grande destaque desta época é a maneira de tratar a contabilidade, que passa ser conhecida como uma ciência. Segundo Iudicibus e Marion (2002, p.35):

A Contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social, pois é uma ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial. Todavia, a Contabilidade utiliza os métodos quantitativos (matemática e estatística) como sua principal ferramenta.

Assim a contabilidade passa a ser de grande importância para as empresas e organizações, não apenas para registro do patrimônio, mas também para tomadas de decisões e análise , usando para isso os sistemas contábeis, que são atualizados e desenvolvidos para este fim.

Segundo Ávila (2006, p.20):

A técnica contábil teve como um de seus principais marco na obra; *Summa de Aritmetica Geometria, Proportioni et Proporgionalitá*, autoria de Luca Pacioli publicada em Veneza. Pacioli não foi o criador das partidas dobradas, porém, o tratado de matemática por ele publicado, continha uma seção sobre registros contábeis por meio deste método, que se tornou o marco básico para a contabilidade.

Luca Pacioli foi também um dos principais responsáveis pela criação da Escola Italiana de Contabilidade, a Escola Inglesa só ganhou importância com a Revolução Industrial.

A crise de 1929 a 1932 exigiu a adaptação da contabilidade, às necessidades de um sistema de informação de negócios, abrindo espaço para a Escola Americana. O *American Institute of Certified Public Accountants*¹ (AICPA), é o mais representativo órgão da Classe Contábil Americana, e foi criado para atender a essa expectativa. Pode-se dizer também que a evolução da economia e a necessidade de informação dos usuários externos à empresa também influenciaram a Ciência Contábil. A Lei das Sociedades por Ações (Lei das S/A) no Brasil, editada em 1976, foi um de seus principais acontecimentos, ela estabeleceu as Normas Contábeis e possibilitou a separação da Contabilidade para fins societários e fiscais.

Ao longo dos anos sofreu um processo de evolução histórica bastante interessante, e com a globalização teve que adaptar-se em um novo ambiente.

2.2 CONCEITOS

Para Santos (2003, p. 61) “a Contabilidade, é uma ciência social factual que tem por objeto o estudo das variações, qualitativas e quantitativas ocorridas no patrimônio das entidades”

Segundo Marion (2004 p. 26-27), a Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomar decisões.

Diversos são os conceitos apresentados, onde Ludícibus (1993, p. 28) conceitua a contabilidade como:

A ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Para Ludícibus (1999, p. 35) “a Contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social, pois é a ação humana que gera e modifica o patrimônio. Todavia,

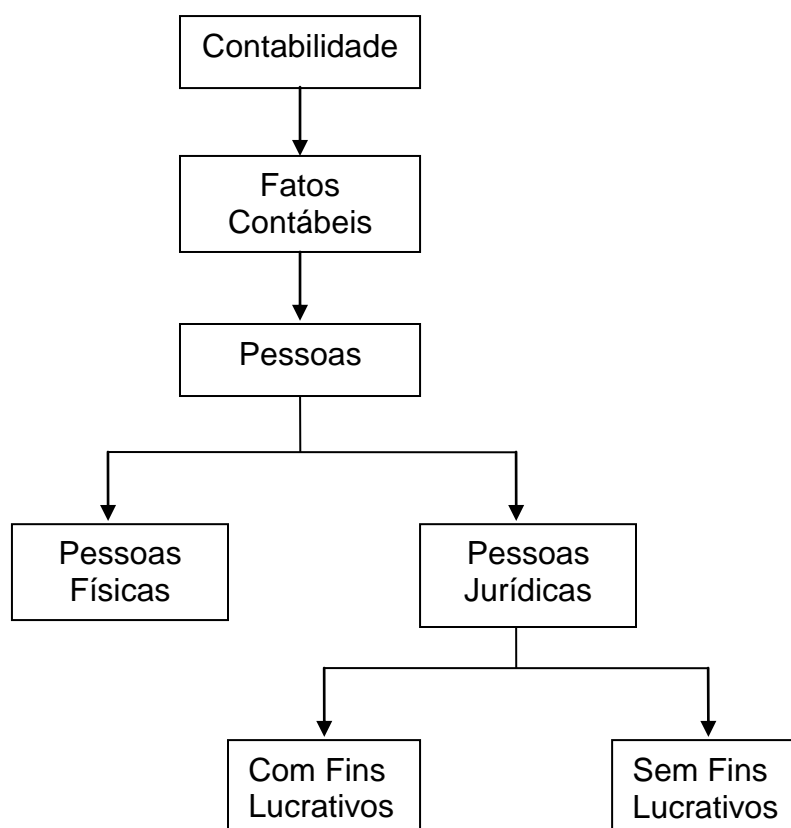
¹AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*, Instituto de profissionais de contabilidade norte-americano que estabeleceu os padrões de auditoria conhecidos como SAS-70 *Statement of Audit Standards*, utilizados como procedimento em auditorias sobre os controles físicos e de acesso das instalações de segurança de empresas e organizações.

a contabilidade utiliza os métodos quantitativos como sua principal ferramenta”. Sendo assim a Contabilidade existe para registrar os fatos ocorridos em determinado período de uma determinada organização, trazendo informações para os usuários da contabilidade e tomadas de decisões visando à entidade.

Entende-se que a prática contábil auxilia no processo de coordenar as informações e que capacitará e auxiliará no processo de tomada de decisão da empresa, utilizando técnicas e ferramentas que possibilitem adequada análise e avaliação de planos e projetos.

Nos dias de hoje, torna-se difícil não pensar no contador como profissional importante para qualquer tomada de decisão dentro de uma empresa, não importando o quão sutil seja sua colocação dentro do processo decisório.

Figura 1 – Campos de aplicação da Contabilidade



Fonte: Adaptado SANTOS (2003)

Como a profissão de contabilista é extremamente exigente, o contador é um profissional que deve possuir consciência e postura ética e, acima de tudo, precisa manter-se atualizado constantemente.

Na visão de Silva (2002, p.23) uma organização sem Contabilidade torna-se “uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”.

Para Oliveira (2005, p.36) a “contabilidade gerencial fornece as informações claras, preciosas e objetivas para a tomada de decisão”.

Sendo assim, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer tipo de negócio, um suporte sobre o qual se apoiará o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais.

Segundo Crepaldi (1998, p.29) as características do contador gerencial são:

O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas.

Entende-se que o contador gerencial deve ser uma pessoa altamente qualificada, com um profundo conhecimento dos princípios contábeis, pois é ele quem definirá e controlará todo o fluxo de informações da empresa, fazendo com que, as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a administração superior só receba informações úteis à tomada de decisões.

De acordo com Ching (2006, p.6) a “natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante. A contabilidade gerencial difere da contabilidade financeira devido ao fato desta ser mais interpretativa e relevante quanto à situação real da empresa”.

2.3 OBJETIVO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

As informações gerenciais são de suma importância para os administradores de qualquer que seja o segmento empresarial. Entende-se que por meio da globalização da economia, bem como as mudanças e comportamento do mercado, identifica a importância da tomada de decisão com agilidade. Analisando sob este enfoque, verifica-se como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar o empresário prestando informações claras e objetivas, suprimindo as necessidades e atingindo os resultados esperados.

Conforme Crepaldi (1998, p. 18) a contabilidade gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.

Para Neves (1997, p. 51) a contabilidade gerencial:

É um conceito de contabilidade que tomou corpo nos Estados Unidos, em resposta aos anseios do profissional contabilista no sentido de dar a sua contribuição efetiva, no processo de tomada de decisões na empresa, mais precisamente para aquelas decisões onde devem ser levado em conta parâmetros de caráter econômico-financeiro.

Para Iudícibus (1993, p. 15) a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como:

Um enfoque especial conferido as técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Dentre as finalidades da contabilidade gerencial está a função de fornecer informações única e exclusivamente para a administração da empresa, sendo que o primeiro passo para uma contabilidade verdadeiramente gerencial, está o fato de ser atualizada, conciliada e mantida com respeito às boas técnicas contábeis.

2.4 IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NA CONTABILIDADE GERENCIAL

A origem da contabilidade gerencial através de seus estudos e análises já eram indicadores para o processo de gestão e tomada de decisão empresarial. Com o avanço tecnológico, com a globalização e o aumento da competição a informação contábil gerencial demonstrou uma maior participação na utilização de informações financeiras para o processo de gestão.

Segundo Pavodeze (2000, p. 44): “Tecnologia da Informação é todo o conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação”. Cruz (1998, p. 20) assim a conceitua:

Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer no processo.

Considerando ambas as definições, é válido afirmar que este instrumento representa, em se falando de competitividade, uma influência decisiva, já que atinge a forma como as empresas se organizam, operam e concorrem com as demais.

E quanto à Contabilidade, esta passa a contar com uma fonte de informações apropriada e que, se utilizada de forma coerente, pode ser considerada uma ferramenta fundamental na elaboração de relatórios para seus usuários.

2.4.1 A contabilidade gerencial na tomada de decisão

A Contabilidade Gerencial é um instrumento de apoio na gestão dos negócios que poderá contribuir significativamente para a eficiência operacional da organização, pois auxilia as empresas a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas.

Segundo Gitman (2001, p. 40 - 41):

A segunda maior diferença entre finanças e contabilidade diz respeito à tomada de decisões. Contadores dedicam a maior parte de sua atenção à coleta e à apresentação de dados financeiros. Administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseadas na sua avaliação dos resultados e riscos associados. Contadores fornecem dados desenvolvidos de forma consistente sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa.

Entende-se que os administradores financeiros usam esses dados na forma bruta, ou após certos ajustes e análises, como um importante insumo para o processo de tomada de decisões.

Sendo assim, a Contabilidade Gerencial dispõe de ferramentas e instrumentos utilizados para controle e planejamento nos processos decisórios, que serão abordadas no próximo capítulo.

3 FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Este capítulo demonstra a importância das ferramentas e instrumentos utilizados na contabilidade gerencial. Entende-se que a gestão ineficiente, executada sem planejamento e controle, restringe o desenvolvimento das empresas, dificultando, em muitos casos, a manutenção da saúde organizacional, acarretando um grande número de insolvências.

Deste modo, torna-se cada vez maior a necessidade de uma administração formal, profissional, dinâmica e flexível a fim de garantir sua sobrevivência e sucesso. Para tanto, é imprescindível um sistema de informações gerenciais contínuo, atualizado e confiável, que englobe toda a organização e que ofereça bases sólidas para responder aos desafios constantemente impostos pelo mercado, evitando que as tomadas de decisão dos gestores comprometam a saúde econômica e financeira de suas empresas.

3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência. O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador.

Segundo Ross et al (1998, p 82) o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro.

Para Gitman (2001, p 434) o Planejamento Financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos,

Entretanto o plano financeiro de uma pequena empresa contém os mesmos elementos de uma grande empresa, porém, menos documentadas podendo estar totalmente na cabeça do proprietário.

A importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir, forçando a empresa a pensar no futuro e a examinar os diversos aspectos do processo de planejamento.

3.2 CONTROLE DE CUSTOS

A redução de custos é hoje de vital importância para a manutenção da saúde financeira de qualquer empresa. A essa tendência crescente, impõe-se, de forma natural, um redimensionamento no processo de gerenciamento das empresas.

Conforme Atkinson et al (2000, p.125), os sistemas de contabilidade coletam e analisam dados de custo para servir de apoio as tomadas de decisão gerencial. Custo é definido como o valor monetário de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais ou futuros.

Com a expansão das empresas exige-se dos administradores e gestores mais conhecimento e melhores controles sobre tudo o que se passa dentro das empresas, principalmente com as atividades operacionais desenvolvidas. Como a Contabilidade Financeira não dispõe de maneira rápida e completa dessas informações, surgiu a Contabilidade de Custos revestindo-se de grande importância em todos os ramos empresariais.

3.2.1 Terminologia de custos

Antes de avaliar os sistemas de custeio tradicionais e modernos, torna-se importante definir custo, pois existem várias definições na literatura, o que leva a diferentes aplicações e interpretações. A área de custos possui terminologia própria que, entretanto, muitas vezes é utilizada de maneira equivocada.

Objetivando utilizar as informações tratadas neste trabalho de maneira consensual, destaca-se a seguir alguns conceitos relevantes para o entendimento da pesquisa como um todo.

3.2.2 Gasto

Para Martins (2003, p. 24) gasto é a compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

Para Ribeiro (2001, p. 22) o gasto é o desembolso à vista ou a prazo para a obtenção de bens ou serviços, independentemente da sua destinação dentro da empresa.

Sob a ótica contábil, gastos são sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou empresa têm que arcar a fim de obter de um produto, bem ou serviço qualquer.

3.2.3 Investimento

No entender de Ribeiro (2001, p. 22) investimentos “compreendem, geralmente, os gastos com a obtenção de bens de uso da empresa”.

Para Martins (2003, p. 25) investimento “é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro (s) período (s)”.

Desta forma, o investimento corresponde a toda aplicação de dinheiro com expectativa de lucro.

3.2.4 Desembolso

Conforme Ribeiro (2001, p. 22), desembolso se caracteriza pela entrega de numerários, pode ocorrer antes “pagamento antecipado”, no momento “pagamento à vista” ou depois “pagamento à prazo” da ocorrência do gasto.

Para Martins (2003, p. 25) o desembolso é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não do momento do gasto.

No entanto o desembolso nada mais é do que o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.

3.2.5 Perda

Para Martins (2003, p. 26) perda é o bem ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária. Não se confunde com a despesa (muito menos com o custo), exatamente por sua característica de anormalidade e involuntariedade; não é um sacrifício feito com intenção de obtenção de receita.

Por isto, perda é todo gasto não intencional decorrente de fatores externos, gerando assim uma despesa.

3.2.6 Despesa

Segundo a ótica de Martins (2003, p. 25) despesa é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

No entender de Ribeiro (2001, p. 22), despesa compreende os gastos decorrentes do consumo de bens e da utilização de serviços das áreas administrativas, comercial e financeira, que direta ou indiretamente visam à obtenção de receita.

Portanto despesa diz respeito (de uma forma genérica) aos gastos com a manutenção das atividades da entidade.

As despesas podem ser fixas e variáveis (SEBRAE, 2007):

- **DESPESAS FIXAS:** São aquelas cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido (na indústria), ou ao volume de vendas (comércio e serviço), ou seja, existem despesas a serem pagas independentes da quantidade produzida ou do valor de vendas. Exemplo: aluguel, honorários de contador, seguro da empresa, salário dos funcionários, entre outros;
- **DESPESAS VARIÁVEIS:** São aquelas que variam proporcionalmente ao volume produzido ou ao volume vendido, ou seja, só haverá despesa se houver venda ou unidades produzidas. Exemplo: comissões sobre vendas, impostos.

Toda a empresa tem como objetivo, aumentar os seus lucros para que possa continuar no mercado. Essas empresas devem implantar uma gestão de estoques, a fim de contribuir para a maximização de sua rentabilidade de capital. E um sistema

de estocagem mal empregado e sem controle, poderá ocasionar em perdas irreversíveis.

3.2.7 Custos

Para Crepaldi (2002, p.13) a Contabilidade de Custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços. Ela tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisões.

Abaixo uma forma breve dos conceitos de custos utilizados (CREPALDI, 2002, p. 217):

- Custos: compreende os gastos com obtenção de bens e serviços aplicados na produção;
- Custos fixos: é o que não varia em função do volume de produção.

Ex.: Aluguel do prédio da fábrica.

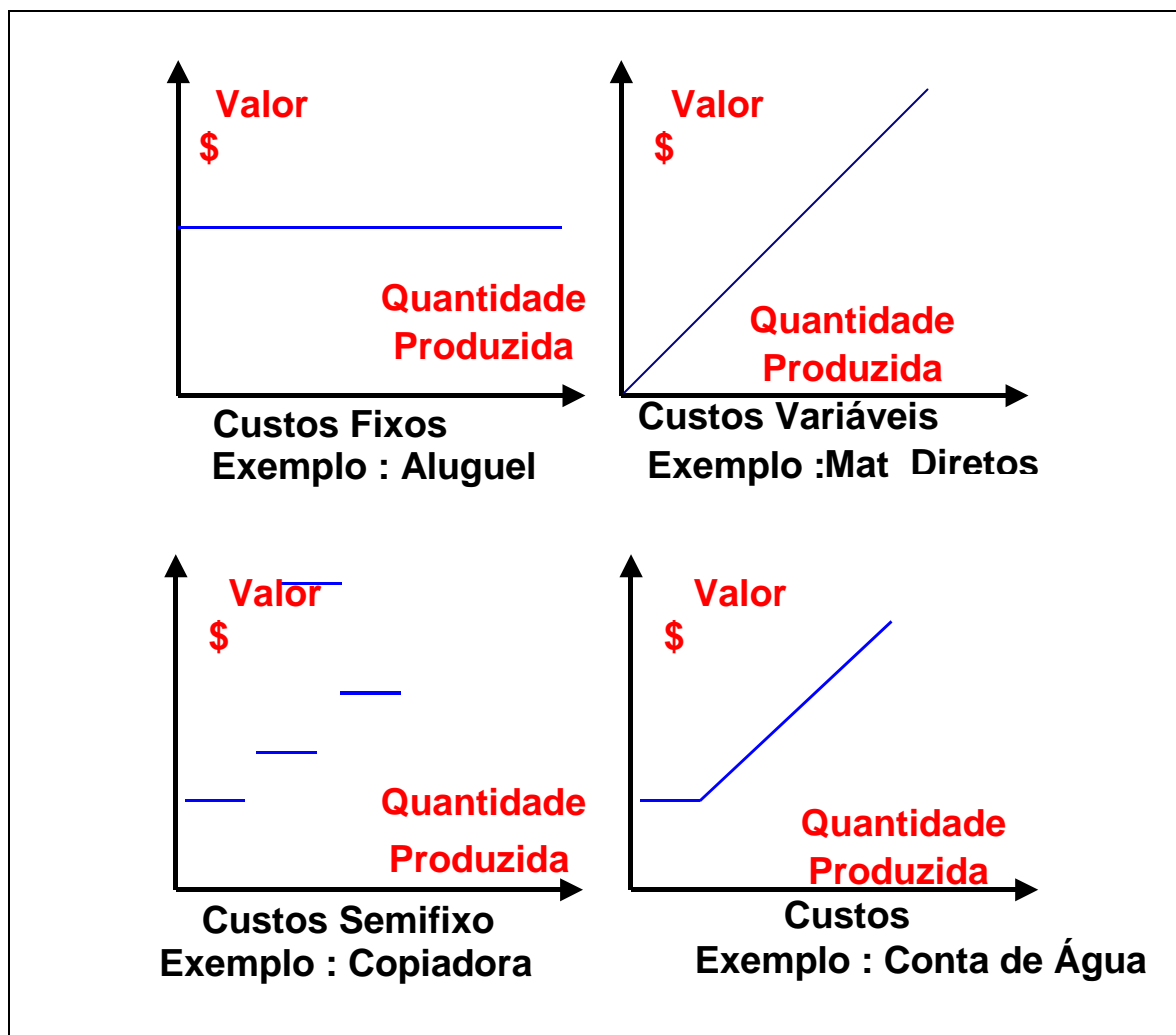
Para Ribeiro (2001, p. 31) custos fixos são aqueles que independem do volume de produção do período, isto é, qualquer que seja a quantidade produzida, esse custo não se altera.

Enquanto que os custos variáveis constituem aqueles que variam em função da quantidade produzida. Assim, quanto maior a quantidade produzida maior o custo variável total (CREPALDI, 2002 p. 218).

Para Ribeiro (2001, p. 31) são aqueles que variam em função das quantidades produzidas, como ocorre, por exemplo, com a matéria prima.

- custo semi fixo: é o que permanece fixo até determinada quantidade fabricada e, nesse ponto, sofre uma variação, permanecendo constante no volume de quantidade.

Figura 2 – Evolução dos diferentes custos



Fonte: Crepaldi (2002, p. 218-219)

3.2.8 Margem de Contribuição

Para Crepaldi (2002, p. 224) a margem de Contribuição representa o valor que cobrirá os Custos e Despesas fixos da empresa e proporcionará o lucro.

Fórmulas:

$$\text{Margem de Contribuição Total: } MC = RV - CV$$

Onde: MC = Margem de Contribuição

RV = Vendas Totais

CV = Custo Variável Total

Margem de Contribuição Unitária (MC/U): **$MC/U = PV/U - CV/U$**

Onde: MC/U = Margem de Contribuição Unitária

PV/U = Preço de Venda Unitário

CV/U = Custo Variável Unitário

Para a tomada de decisões gerenciais e para o custeio variável a Margem de Contribuição é um conceito de extrema importância. Em termos de produto, a Margem de Contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis.

Para Junior (2000, p.22), nos casos de segmentos de varejo de produtos de luxo, a margem de contribuição tende a ser mais elevada, possibilitando a manutenção de volumes de vendas inferiores.

A margem de contribuição propicia informações ao gerente para decidir sobre se deve diminuir ou expandir uma linha de produção, para avaliar alternativas provenientes da produção, de propagandas especiais, etc. também é possível decidir sobre estratégias de preço, serviço, ou produto e principalmente, avaliar o desempenho da empresa.

3.2.9 Ponto de Equilíbrio

Segundo Junior (2000, p.22), o Ponto de Equilíbrio corresponde ao ponto em que a receita é suficiente para cobrir os custos variáveis e fixo e, conseqüentemente, o lucro operacional é nulo. Algebricamente, o ponto de equilíbrio pode ser descrito como segue:

$$PE = CF/MC \%$$

A análise do ponto de equilíbrio é importante para a gestão financeira, pois possibilita determinar o nível de operações mínimas para a viabilidade do negócio, além de propiciar a avaliação da lucratividade decorrente de vendas distintas.

Para Crepaldi (2002, p. 225), a empresa está no ponto de equilíbrio quando ela não tem lucro ou prejuízo; nesse ponto, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais.

Essa informação do Ponto de Equilíbrio é de grande importância porque identifica o nível mínimo de atividades em que a empresa ou cada divisão deve operar conseguindo cobrir todos os custos variáveis das unidades vendidas ou produzidas e também cobrir todos os custos fixos.

3.3 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

3.3.1 Conceito

Para Ribeiro (2001, p. 149) o fluxo de caixa é o principal instrumento para detectar a capacidade de pagamento do empreendimento, ou melhor, a capacidade da empresa gerar receitas suficientes para honrar seus compromissos e responsabilidades em um determinado tempo.

Segundo Marion (1998, p. 380), “a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro”.

Conforme Ribeiro (2001, p. 149)

O fluxo de caixa é um bom instrumento gerencial, utilizado pela maioria das grandes empresas. Permite ao empreendedor projetar, por determinado período, suas disponibilidades e conhecer antecipadamente suas necessidades, mediante o correto controle e acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros.

Para Favero (1997, p.370) o fluxo de caixa “evidencia o comportamento das entradas de recursos frente aos desembolsos, de modo a proporcionar análises importantes sobre o comportamento da entidade, no que se refere à saúde financeira”.

Essa demonstração tem a característica de evidenciar as transações que efetivamente movimentam o caixa. Na verdade é um instrumento que pode mostrar situações futuras, o que possibilita a pequena empresa a contornar tais situações com certa antecedência, negociando prazos com fornecedores, clientes, etc, aproveitando também oportunidades no mercado sem prejudicar o capital de giro.

3.3.2 Objetivo e finalidade do fluxo de caixa

As informações sobre os fluxos de caixa de uma empresa são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações financeiras uma base para avaliar a capacidade da pequena empresa em gerar caixa e valores equivalentes ao caixa e às necessidades da empresa para utilizar esses fluxos.

Segundo Honório (1997, p. 27), o objetivo principal do fluxo de caixa “é prever os ingressos e saídas de dinheiro num espaço de tempo futuro, evitando que a empresa seja tomada de surpresa com falta de dinheiro para pagar seus compromissos”. Para Honório (1997, p. 27) os principais recursos que fluem através do caixa da empresa são:

INGRESSOS

Vendas à vista;
Recebimento de Vendas a prazo;
Resgates de Aplicações Financeiras;
Empréstimos obtidos.

SAÍDAS

Pagamento de fornecedores (matéria-prima ou mercadoria de revenda);
Pagamento de Despesas;
Pagamento de impostos;
Investimentos;
Pagamentos de empréstimos;
Pró-labore de sócios.

Conforme Favero (1997, p. 372), o fluxo de caixa é um relatório que tem por finalidade apoiar a gerência financeira da empresa especialmente no planejamento de curto prazo.

Para Honório (1997, p. 28), a pequena empresa deve elaborar o fluxo de caixa de curto prazo para manter o controle do caixa no dia a dia e o de longo prazo para analisar o futuro da empresa ou para estudar a viabilidade financeira de algum investimento.

Segundo Favero (1997, p. 371), o sistema empresarial pode ser comparado ao corpo humano, onde uma série de subsistemas exercem atividades fundamentais para sua sobrevivência.(...) Portanto, controlar os recursos financeiros nos parece

ser de fundamental importância para que possamos manter a saúde de nossos empreendimentos, e o fluxo de caixa, é a ferramenta adequada a esse controle.

Sendo assim, a demonstração de fluxo de caixa propicia aos MPE's uma fonte segura para melhor elaborar seus planejamentos financeiros, e para ter uma visão melhor de sua situação financeira para a tomada de decisão, ou até mesmo como utilizou os recursos e valores equivalentes ao caixa.

É uma demonstração, sem dúvida nenhuma, com muita objetividade, e, por isso, facilita seu entendimento aos seus usuários. O que resta é o contador orientá-los de como utilizar esse instrumento, possibilitando um melhor entendimento de situações que auxiliem a empresa na tomada de decisões.

3.3.3 Modelos de fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de apoio para a tomada de decisão, segue abaixo dois modelos que podem ser utilizados pelas empresas, no caso do setor de vestuários, por exemplo:

Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa

Planilha Fluxo de Caixa									
1a. Semana		Mês:							
Descrição / Dia da semana									Total
A) Saldo anterior									
B) Entradas									
Vendas a vista									
Receb. de duplicatas									
Desconto de duplicatas									
Desconto de cheques									
Cheques pré (depositados)									
Empréstimos									
C) Saídas									
Matéria-prima									
Material de embalagem									
Material secundário									
Energia elétrica (total)									
Frete									
ICMS									
SIMPLES									
FGTS									
INSS									
Despesas com propaganda									
Comissões de vendas									
Pró-labore									
Salários (total)									
Vale transporte									
Aluguel									
Manutenção									
Telefone e fax									
Água									
Despesas com alimentação									
Material de limpeza									
Material de expediente									
Viagens e combustíveis									
Honorários contábeis									
Despesas financeiras									
Financiamentos									
Outros									
Imobilizado									
D) Saldo atual									
Caixa									
Banco									
Banco									
Fechamento									

Fonte: SEBRAE (2010)

Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa

1 DAS ATIVIDADE OPERACIONAIS		
ENTRADAS		
Recebimento de clientes		XXXXX
SAÍDAS		
Pagamentos a fornecedores	XXXXX	
Impostos Recolhidos	XXXXX	
Pagamentos ao Pessoal	XXXXX	
Despesas Gerais	XXXXX	
Impostos sobre o lucro	XXXXX	XXXXX
SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		XXXXX
2- DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS		
ENTRADAS		
Valor de venda de Permanente	XXXXX	
SAÍDAS	XXXXX	XXXXX
Investimentos no Permanente		
Investimentos no Realizável a Longo prazo		XXXXX
SALDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		XXXXX
3 - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
ENTRADAS		
Novos empréstimos	XXXXX	
Integralizações de Capital	XXXXX	XXXXX
SAÍDAS		
Amortizações de Empréstimos	XXXXX	
Despesas (-) Receitas Financeiras	XXXXX	
Resultado Distribuído	XXXXX	XXXXX
SALDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		XXXXX
SALDO DO PERÍODO		XXXXX
(+) Saldo Inicial Caixa/ Bancos/ aplicações Financeiras		XXXXX
(=) Saldo final Caixa/ Bancos/ Aplicações Financeiras		XXXXX

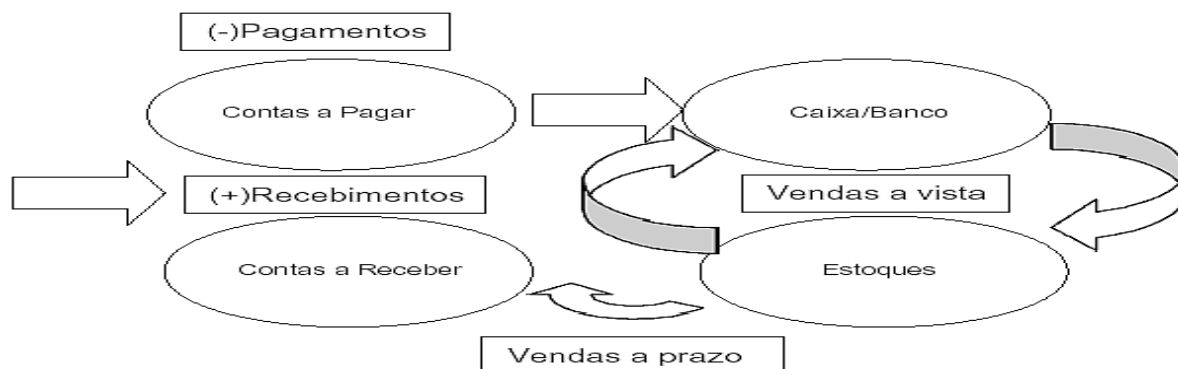
Fonte: Padoveze (2006)

O primeiro modelo é um pouco mais simples, pode ser feito semanalmente e é de fácil entendimento para os empresários, enquanto que o segundo modelo é um pouco mais complexo, exige do pequeno empresário um breve entendimento de contabilidade para que possa analisá-lo para tomada de decisão, uma vez ser esse o objetivo maior dessa demonstração.

Segundo Matarazzo (2007, p.363) muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa. Para ele, fluxo significa movimento. Assim, fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa.

Na Figura 3, são representados os elementos que compõem o ciclo operacional de caixa.

Figura 3 – Ciclo operacional de caixa



Fonte: SANVICENTE (1997)

Os controles financeiros são indispensáveis a todas as empresas, pois além de essenciais para o controle da administração servem de base para instrumentos de planejamento.

Enfim, se o contador formular um fluxo de caixa de forma clara e objetiva e souber orientar o empresário a utilizá-lo, com certeza permitirá uma melhor tomada de decisão por parte desses.

3.4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76) determina a estrutura básica das quatro demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Lucros/Prejuízos Acumulados (DLPA) e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). A legislação fiscal tornou essas determinações obrigatórias também para os demais tipos de sociedades (MATARAZZO, 2007, p.41).

Por essa razão, todas as empresas, no Brasil, divulgam suas demonstrações financeiras sob a forma prevista na Lei das S.A. Essa lei trouxe consideráveis aperfeiçoamentos contábeis em relação às práticas anteriormente vigentes e tornou-se um marco na história da Contabilidade no Brasil, apesar de ainda não incorporar todos os aperfeiçoamentos que seriam possíveis.

Basicamente, suas disposições referem-se às Demonstrações Financeiras obrigatórias (MATARAZZO, 2007, p. 42):

- Conteúdo das Demonstrações Financeiras;
- Critérios de avaliação de Ativo e Passivo;
- Correção Monetária do Balanço;
- Determinação do Lucro Líquido;
- Consolidação de Demonstrações Financeiras.

A necessidade de analisar as demonstrações contábeis é tão antiga quanto à própria origem. O homem há 3.000 a.C já realizava os inventários, a fim de anotar as variações quantitativas e qualitativas dos bens.

Para efeito de Análise de Balanços, a Lei das S.A. representou notável avanço. O conteúdo e a forma de apresentação das demonstrações financeiras atendem às necessidades da Análise de Balanços.

Devem ser elaboradas no final de cada exercício social. Com base na escrituração mercantil (contábil), as seguintes demonstrações (MATARAZZO, 2007, p. 42):

- 1) Balanço Patrimonial;
- 2) Demonstração do Resultado do Exercício;
- 3) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, que poderá ser substituída pela Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (visto que esta contém aquela);
- 4) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

Embora a exigência das demonstrações seja para as S.A., a legislação do IRPJ tornou obrigatórias para todos os contribuintes sujeito ao regime de apuração pelo Lucro Real: as demonstrações do balanço patrimonial, do resultado do período-base e dos lucros e prejuízos acumulados, determinando ainda que o lucro líquido do período-base deverá ser apurado com observância das disposições da lei nº. 6.404/76 (art. 274 do RIR). Por essa razão, a lei das sociedades por ações é a lei comercial básica para a contabilidade (MATARAZZO, 2007, p. 42):

Essas disposições referem-se às Demonstrações Financeiras obrigatórias com determinados conteúdos (MATARAZZO, 2007, p. 42):

- Critérios de avaliação de Ativo e Passivo;
- Correção Monetária do Balanço;
- Determinação do Lucro Líquido;
- Consolidação de Demonstrações Financeiras.

A seguir apresentam-se as demonstrações.

3.4.1 Balanço Patrimonial (BP)

A lei das sociedades por ações foi muito bem elaborada quanto aos conceitos e classificações do ativo e passivo (art. 178), ou seja, deixa claro o que juridicamente é ativo real e passivo real quando classifica os seguintes grupos (FRANCO, 2004):

No Ativo:

- Ativo Circulante;
- Ativo Realizável a Longo Prazo;
- Ativo Permanente;

No Passivo:

- Passivo Circulante;
- Passivo Exigível a Longo Prazo.

Não denomina de Passivo, embora fique em seu lado:

- Resultado de Exercícios Futuros;
- Patrimônio Líquido.

Ainda Franco (2004, p. 141) diz que o Balanço Patrimonial “é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa”.

Entende-se que a diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerado por esta em suas operações e retidos internamente. As fontes de onde provieram os recursos utilizados para a empresa operar Passivo e Patrimônio Líquido, e os bens e direitos em que esses recursos se acham investidos (FRANCO, 2004).

Sendo assim, verifica-se que os termos fontes e investimentos de recursos, o que é altamente desejável do ângulo da Análise de Balanços, visto que analisar balanços é, em grande parte, avaliar a adequação entre as diversas fontes e os investimentos efetuados.

É interessante notar que o Ativo mostra o que existe concretamente na empresa. Todos os bens e direitos podem ser comprovados por documentos, tocados ou vistos. As únicas exceções são as despesas antecipadas e as diferidas, as quais representam investimentos que beneficiarão exercícios seguintes, e, por isso, se acham no balanço (é algo que aumenta o valor da empresa sem ter um valor objetivo ou de mercado). O Passivo Exigível e o Patrimônio Líquido mostram a origem dos recursos que se acham investidos no Ativo. Especificamente, o Patrimônio Líquido não representa nada de concreto. Quando a empresa é constituída, os sócios entregam determinado Capital representado por dinheiro ou bens. Nesse momento, a empresa possui apenas esses bens e o numerário que recebeu dos sócios. O Capital mostra apenas a origem desses bens e dinheiro. É apenas um elemento informativo e não algo de concreto (FRANCO, 2004).

Por outro lado, o Passivo Exigível tem valor líquido e certo no que se refere àquelas dívidas assumidas junto a terceiros, como bancos, fornecedores, empregados. No que se refere, porém, a débitos fiscais e previdenciários em atraso, praticamente nenhuma empresa os atualiza corretamente.

Todas as variações do Ativo e do Passivo Exigível em relação ao que deveriam registrar os seus valores corretos são refletidas no Patrimônio Líquido, que assim estará mais próximo ou menos próximo da realidade segundo as eventuais distorções desses Ativos e Passivos.

3.4.2 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do Ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível.

Enfim, todas as receitas e despesas se acham compreendidas na Demonstração do Resultado, seguindo uma forma de apresentação que as ordena de acordo com a sua natureza, fornecendo informações significativas sobre a

empresa. A Demonstração do Resultado é, pois, o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas. Por isso, há autores clássicos americanos que chamam a Demonstração do Resultado de Fluxo (movimento) de Renda (MATARAZZO, 2003).

3.4.3 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

Essa demonstração tem como finalidade indicar aos acionista-sócios a situação do capital circulante líquido (capital de giro, esta é a diferença positiva entre o ativo circulante menos o passivo circulante).

Art. 188 da Lei n.º 6.404/76, a demonstração das origens e aplicações de recursos indicará as modificações na posição financeira da companhia, discriminando:

- I - as origens dos recursos, agrupadas em:
 - a) lucro do exercício, acréscimo de depreciação, amortização ou exaustão e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros;
 - b) realização do capital social e contribuições para reservas de capital;
 - c) recursos de terceiros, originários do aumento do passivo exigível a longo prazo, da redução do ativo realizável a longo prazo e da alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado.
- II - as aplicações de recursos, agrupadas em:
 - a) dividendos distribuídos;
 - b) aquisição de direitos do ativo imobilizado;
 - c) aumento do ativo realizável a longo prazo, dos investimentos e do ativo diferido;
 - d) redução do passivo exigível a longo prazo.
- III - o excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações, representando aumento ou redução do capital circulante líquido.

Dessa maneira, a DOAR é uma demonstração que evidencia a variação do Capital Circulante Líquido, embora essa demonstração seja ainda pouco conhecida pelo grande público e mesmo por parte de muitos analistas de balanços: é que o Capital Circulante Líquido é um elemento de difícil interpretação. Traçando-se um paralelo entre o Balanço e a DOAR, pode-se dizer que o Balanço mostra a posição dos investimentos e financiamentos da empresa em determinado momento. Entre dois balanços, inúmeras alterações podem ocorrer.

A empresa pode, por exemplo, ter vendido parte dos seus bens imobilizados e adquirido outros. Pode ter vendido à vista e feito aquisições com financiamentos ou

mediante aumentos de capital. Essas transações, que afetam consideravelmente a situação financeira da empresa, não são evidenciadas no Balanço, o qual mostrará apenas globalmente o efeito delas. O Balanço não torna claro, portanto, como a empresa passou de determinada posição de investimentos e financiamentos para outra posição, ou seja, quais os recursos adicionais de que a empresa se utilizou e onde os aplicou. Através da DOAR é possível conhecer como fluíram os recursos ao longo de um exercício, quais foram os recursos obtidos, qual a participação das transações comerciais no total de recursos gerados e como foram aplicados os novos recursos.

3.4.4 Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA)

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados tornou-se obrigatória com a Lei n.º 6.404/76 para todas as empresas; todavia, poderá ser substituída pelas Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido.

Após a apuração do lucro este poderá ser transferido para as reservas ou distribuído aos sócios ou acionistas em dinheiro como remuneração do capital investido ou reaplicado na empresa para fortalecer o Capital Próprio.

A DLPA é simples e rápida de ser preparada, pois representa uma transcrição de forma racional e ordenada da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados, e deve ser preparada após os ajustes finais depois de levantado o Balanço Patrimonial no final do exercício.

3.5 METODOLOGIA DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Após selecionar as Demonstrações Contábeis a serem analisadas. (MATARAZZO, 2007, p.19-20). O passo seguinte é selecionar um conjunto de Índices/Indicadores que melhor se ajuste ao tipo de análise.

As etapas 1, 2 e 3 devem ser feitas sempre em sequência e estar perfeitamente coordenadas. Normalmente se utiliza técnicas próprias, por exemplo, a escolha de indicadores pode recorrer a técnicas modernas de engenharia, como raio laser e ultra-som. Contudo, a comparação com padrões se apóia na estatística,

em experimentos com cobaias etc. A elaboração de diagnósticos ou conclusões distingue-se perfeitamente da etapa de comparação com padrões, pois é agora que serão devidamente ponderadas, pesadas e medidas as informações parciais obtidas nas duas etapas anteriores.

Em Análise de Balanços aplica-se o mesmo raciocínio científico (MATARAZZO, 2007, p 19-20):

- Extraem-se índices das demonstrações financeiras;
- Comparam-se os índices com os padrões;
- Ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusões;
- Toma-se decisões.

Quando essa seqüência não é levada em conta, fatalmente a Análise de Balanços fica prejudicada. Às vezes, por falta de padrões ou por não se saber construí-los, deixa-se de fazer comparações.

3.5.1 Análise de balanço

A análise financeira de balanços propicia as avaliações do patrimônio da empresa e as tomadas de decisões, tanto em relação ao passado – retratado nas demonstrações financeiras – como em relação ao futuro – espelhado no orçamento.

Conforme Matarazzo (2007, p.39) “a análise das demonstrações visa extrair informações para a tomada de decisão. O perfeito conhecimento do significado de cada conta facilita a busca de informações precisas”.

Determinados os elementos patrimoniais, pode-se analisá-los sob diferentes aspectos. Os principais a serem analisados são o econômico e o financeiro. A situação econômica diz respeito à aplicação e ao rendimento do capital, e a situação financeira diz respeito à liquidez da empresa, ao seu grau de solvência.

Para Franco (2004, p. 139):

A análise de balanço deve ser entendida dentro de suas possibilidades e limitações. De um modo, aponta mais problemas a serem investigados do que indica soluções; de outro, desde que convenientemente utilizada, pode transformar-se num poderoso “painel de controle” da administração.

Analisar as demonstrações contábeis supõe a preparação de informações aproveitáveis para os usuários, sendo que cada um destes pode ter uma necessidade diferente. Em uma análise, devemos ter o reconhecimento completo das particularidades existentes na empresa e dos relatórios financeiros, a fim de podermos comparar os componentes e fornecer uma boa interpretação.

Para o contador as preocupações básicas são os registros das operações. O contador procura captar, organizar os dados, transformando dados recebidos das Demonstrações em informações melhores e mais eficientes.

Através das Demonstrações Financeiras é possível fornecer informações econômicas e financeiras sobre o Patrimônio das entidades, podendo assim facilitar as tomadas de decisões dos proprietários, administradores, fornecedores, bancos, etc.

Todas as Demonstrações deverão exprimir com muita clareza a situação do Patrimônio da empresa e as mutações ocorridas no exercício. Aquelas que elaborarem somente a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido ficarão dispensadas da elaboração das Demonstrações dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, porque já estarão englobadas na primeira.

3.5.2 Análise de índices

Segundo Matarazzo (2007, p. 147) “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

Os índices constituem a técnica de análise mais empregada. A característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa.

Blatt (2001, p. 61) afirma que:

As análises das demonstrações financeiras dedica-se ao cálculo de índices, de modo a avaliar o desempenho passado, presente e projetado da empresa, seja comparativamente com “padrão do ramo” em que atua, seja em análise de série temporal (comparação entre o desempenho atual e o passado da empresa, visando determinar suas tendências presentes e futuras).

Quando se analisam as demonstrações financeiras, o primeiro passo é determinar qual informação se procura e para quem será repassado o resultado.

Para Blatt (2001, p.74) os índices de liquidez:

São indicadores financeiros. Índices de liquidez tentam medir a habilidade de uma empresa em cumprir suas obrigações de curto prazo. Índices de Liquidez são utilizados para indicar a habilidade da empresa em fazer frente às suas obrigações.

Conforme Marion (2002, p.83) os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.

Esse índice indica a capacidade financeira da empresa honrar os seus compromissos, pode ser em longo prazo, curto ou prazo imediato.

a) Liquidez Corrente – quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante.

$$LC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

b) Liquidez Seca – indica quanto à empresa possui no Ativo Líquido para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante.

$$LS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

c) Liquidez Geral – quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante.

$$LG = (\text{Ativo Circulante} + \text{R Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$$

Para Matarazzo (2007, p.151) os índices de Estrutura de Capitais mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos.

A Estrutura de Capitais indica os caminhos em relação às decisões financeiras a respeito da obtenção, aplicação de recursos e também como se encontra o nível de endividamento. Busca um equilíbrio entre os recursos de terceiros e os recursos próprios.

d) Participação de Capital de Terceiro – indica quanto à empresa tomou de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio investido.

$$PCT = \text{Capital de Terceiros} / \text{Patrimônio Líquido} \times 100$$

e) Composição do Endividamento – qual o percentual de curto prazo em relação às obrigações totais.

$$CE = \text{Passivo Circulante} / \text{Capital de Terceiros} \times 100$$

f) Imobilização do Patrimônio Líquido – quanto à empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.

$$IPL = \text{Ativo Permanente} / \text{Patrimônio Líquido} \times 100$$

g) Imobilização dos Recursos não corrente – que percentual de Recursos não Correntes a empresa aplicou no Ativo Permanente.

i) PL não Corrente = Ativo Permanente / Patrimônio Líquido + Exigível a Longo Prazo $\times 100$.

Para Matarazzo (2007, p.175) os Índices de Rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, renderam os investimentos, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

Servem basicamente para medir a lucratividade dos investimentos em determinado período.

h) Giro do Ativo – indica quanto à empresa vendeu para cada \$1,00 de investimento total.

$$GA = \text{Vendas Líquidas} / \text{Ativo}$$

i) Rentabilidade do Ativo – indica quanto à empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total.

$$RA = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo} \times 100$$

j) Rentabilidade do Patrimônio Líquido – indica quanto à empresa obteve de lucro para cada \$100 de Capital Próprio investido.

$$RPL = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido} \times 100$$

l) Margem Líquida: quanto à empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.

$$ML = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas} \times 100$$

4 CONTROLADORIA

Este capítulo aborda a importância da Controladoria como ferramenta no controle de informações gerenciais, sendo utilizada na tomada de decisões. Desta forma, apresentam-se conceitos, missão, o profissional *controller*, bem como a aplicação de procedimentos e métodos da Controladoria em busca da eficácia das informações econômico-financeiras das empresas.

4.1 CONCEITO

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 88-89):

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria é um órgão de linha e, como tal, responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros, devendo obedecer aos princípios fundamentais de contabilidade, atuando na área operacional, financeira, e contábil da empresa, uma vez que se necessário, deve avaliar a situação estática da empresa em determinado momento e com isto emitir relatórios com sugestões para que haja mudanças satisfatórias em percentuais e em números para o bom desenvolvimento da empresa.

Sendo assim, pode-se dizer que a controladoria empresarial tem um papel fundamental, que é mostrar para a diretoria as verdadeiras condições a curto e longo prazo, mostrando, se necessário, gráficos com a evolução de seu desenvolvimento no mercado atuante e suas condições de vir a mudar o seu comportamento em prazo pré-definido, para que quando atingido, tenha condições reais de assumir um determinado financiamento, sem que este venha a onerar suas contas gráficas, e dando confiabilidade em seus relatórios para a tomada de decisão (NAKAGAWA, 1998).

Segundo Oliveira (1998, p. 19), “pode-se entender controladoria como

departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa”.

Deste modo, o moderno conceito de Controladoria está na compreensão de que é um conjunto de procedimentos eficientes e eficazes capaz de organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Sob a ótica da teoria dos contratos e como conseqüências das relações sociais, políticas e econômicas que ocorrem em qualquer sociedade, constata-se que de um lado há sempre uma delegação de poder (autoridade), e de outro como contrapartida, a geração de responsabilidade, formando-se assim uma obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas representando, muitas vezes, interesses de inúmeros investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais por sua vez escolhem as pessoas, que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas formando-se assim a controladoria (OLIVEIRA, 1998).

A Controladoria tem como principal definição à avaliação das mutações das demonstrações financeira e contábeis, para tomada de decisões pelos gestores como, por exemplo, avaliar a empresa no que diz respeito a financiamento junto às empresas de crédito, e nos diversos níveis para emitir opiniões seguindo para isto os princípios e convenções de contabilidade, obedecendo à legislação em vigor, criando assim uma doutrina dentro da entidade.

4.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA

Segundo Figueiredo (1997, p. 25), “a controladoria possui a missão de zelar pela continuidade da empresa, envolvida com a busca da eficácia organizacional, assim, assegurando a otimização do resultado global”.

Este campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como administração, economia, estatística, informática etc.

No processo de interação da empresa com os diversos agentes começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa em busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia. Isto para o processo de tomada de decisão que é seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa. A abordagem do processo de tomada de decisão percorre as seguintes fases (FIGUEIREDO, 1997, p. 29):

- definição do problema;
- obtenção dos fatos;
- formulação das alternativas;
- ponderação e decisão;

Sendo assim, o profissional *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetária ou ambas (HERNANDEZ, 1997).

A missão da Controladoria está diretamente direcionada aos resultados desejados, planejados e obtidos a tempo determinado. Entende-se que em determinado ponto numa demonstração de uma entidade na qual é detectado um problema, deve-se apresentar um relatório aos gestores para que a partir daquele momento, um novo planejamento seja elaborado para, por exemplo, aumentar as disponibilidades da empresa por um período para que ela tenha capacidade de quitar seus compromissos a curto prazo sem que haja a necessidade de fazer operações bancárias a curto prazo para sua liquidação.

4.3 CONTROLADORIA E SUAS APLICABILIDADES

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma (FIGUEIREDO, 1997):

- Planejamento;
- Controle;
- Informação;
- Contabilidade;
- Outras funções.

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão.

Os princípios básicos da gestão constituem uma clara definição de seu modelo de gestão dentro de uma organização, com o intuito de vir a pleitear um financiamento a longo prazo.

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões. O papel da controladoria, portanto é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. No planejamento operacional, cabe a Controladoria desenvolver um modelo baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises (NAKAGAWA, 1998).

As empresas devem tomar suas decisões acertadamente, com isso as informações contidas em relatórios devem ser práticas e descomplicadas visando solucionar problemas detectados.

4.4 CONTROLLER

O profissional *Controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente (FIGUEIREDO, 1998).

O *controller* tem como tarefa, manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir a quais os caminhos que devem ser seguidos.

O *controller* necessita de alguns requisitos para o desempenho da função da Controladoria, são eles (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1998):

- a) um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, sua metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- d) habilidade para se expressar oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

O profissional deve ter iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão e consciência de suas próprias limitações. Deve conhecer a sistemática dos diversos departamentos da empresa, para com isso dar seu parecer em relatórios gerenciais envolvendo os mesmos para tomada de decisões dos diretores.

Verificando que esse papel difere de empresa para empresa. Dependendo do porte e estrutura organizacional a função de controladoria pode atuar de forma diferente e dentro dos mais diversos níveis da administração.

Basicamente esta função é exercida através de dois enfoques distintos. O primeiro, e mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um gerente de contabilidade ou de um contador geral, o qual se situaria na estrutura organizacional como um órgão de linha, normalmente se subordinando ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações dentro dos diversos setores a ele subordinados (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1998).

Segundo enfoque de atuação do *controller* envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o *controller* atua como um órgão de *staff* ligado diretamente à alta administração da entidade.

Para tanto, geralmente o *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorem a *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pela teoria da decisão, mensuração e informação (FIGUEIREDO, 1997).

4.5 CONTROLES INTERNOS

4.5.1 Conceito

Controles Internos são um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado para assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados (IUDICIBUS, 2002).

A resolução CFC 700/91 de 01 de junho de 1991, conceitua o que são os procedimentos de controles internos de auditoria. Tais controles também são bastante utilizados para a Controladoria.

Estes controles internos e procedimentos são os conjuntos de técnicas que permitem obter evidências ou provas suficientes e adequadas, para fundamentar

relatórios gerenciais sobre as demonstrações contábeis abrangem testes de observância e testes substantivos.

Os testes de observância visam à segurança de que todos os controles adotados pela empresa, estão em funcionamento e inclusive ao seu cumprimento por parte dos responsáveis (ATTIE, 1998).

Os testes substantivos visam evidenciar a suficiência, exatidão e validade dos dados e informações produzidas pelo sistema contábil da empresa analisada.

4.5.2 Objetivos dos controles internos

O objetivo geral dos controles internos é assegurar que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas, destacando-se entre os objetivos específicos, a serem atingidos, os seguintes (IUDÍCIBUS, 2002):

- Observar as normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos;
- Assegurar, nas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, sua exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade;
- Antecipar-se, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes;
- Propiciar informações oportunas e confiáveis, inclusive de caráter administrativo/operacional, sobre os resultados e efeitos atingidos;
- Salvar os ativos financeiros e físicos quanto à sua boa e regular utilização e assegurar a legitimidade do passivo;
- Permitir a implementação de programas, projetos, atividades, sistemas e operações, visando à eficácia, eficiência e economicidade dos recursos; e
- Assegurar aderência às diretrizes, planos, normas e procedimentos do órgão/entidade.

4.5.3 Procedimentos e controles internos na Controladoria

A controladoria deve aplicar técnicas de auditoria que forem necessárias para o desenvolvimento do trabalho. A seguir apresenta-se a relação dos principais procedimentos de controles internos de auditoria aplicados nas áreas de controladoria (IUDÍCIBUS, 2002):

DISPONIBILIDADES:

- Contagem de Caixa.
- Circularização de instituições financeiras.
- Teste de reconciliação bancárias.
- Teste de transferências bancárias.

CONTAS A RECEBER:

- Circularização de Clientes.
- Teste de vendas.
- Teste de *Tie-up* (amarração da saída de duplicatas a receber com o controle de portadores).
- Teste de *aging list* (análise da idade das duplicatas).
- Análise da adequação da provisão para devedores duvidosos.
- Teste de liquidação subsequente.

ESTOQUE:

- Circularização de estoques em poder de terceiros.
- Inventário físico.
- Teste dos Custos de Produção.
- Teste de compras.
- Teste de custo ou mercado.
- Teste para provisão para perdas.

REALIZÁVEL A LONGO PRAZO:

- Circularização de devedores diversos.
- Análise da adequação da provisão para perdas.
- Teste da movimentação e dos saldos finais das contas.

INVESTIMENTOS:

- Teste de adições e de baixas.

IMOBILIZADO:

- Inventário Físico.
- Teste de adições e de baixas.
- Cálculo global da depreciação.

FORNECEDORES:

- Circularização de Fornecedores.
- Teste de liquidação subsequente.

FINANCIAMENTOS:

- Circularização de instituições financeiras.
- Análise das Garantias.
- Teste do cumprimento das cláusulas.
- Teste de obtenções e liquidações.
- Cálculo global dos encargos.

PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA

- Teste de liquidação do saldo anterior.
- Revisão do cálculo de imposto a pagar.
- Teste dos valores dos incentivos fiscais.

IMPOSTOS A RECOLHER

- Revisão das conciliações dos saldos contábeis com fontes independentes.
- Teste de liquidação subsequente.
- Revisão dos cálculos, inclusive cálculos global, quando aplicáveis.

SALÁRIO E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS:

- Revisão das conciliações dos saldos contábeis com fontes independentes.
- Teste de liquidação subsequente.
- Teste de folha de pagamento.
- Teste da provisão para férias 13º salário.

DEMAIS CONTAS A PAGAR:

- Circularização de credores diversos.
- Teste de liquidação subsequente.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO:

- Cálculo das distribuições e destinações de lucro.
- Cálculo do excesso de reservas.

RESULTADO:

- Cruzamento dos valores testados em outras áreas.
- Exame da documentação de despesas e receitas.
- Cálculo da contribuição social e demais impostos e contribuições.
- Cálculo das participações societárias.

OUTRAS:

- Cobertura de seguros.
- Circularização de seguradoras.
- Circularização de advogados.

Desta forma, os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser: o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

Sendo assim, controladoria busca identificar e implementar indicadores de desempenho para controlar todas as operações desenvolvidas nos departamentos e subunidades das organizações, monitorando os recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos dependidos para objetivos específicos. Miranda e Silva citado por Iudícibus (2002, p.132) destacam seis razões para as organizações investirem em sistemas de medição de desempenho:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;

- e) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

O desempenho das atividades das organizações pode ser visualizado sob diversos prismas, interligado às dimensões de amplitude, natureza, ocorrência e qualidade das atividades.

4.6 A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO SISTEMA DE GESTÃO

4.6.1 Visão sistêmica de negócio

As empresas buscam cada vez mais desenvolver seu sistema de gestão, os quais se apóiam em modelos que apontem uma visão sistêmica da entidade, pois conforme Catelli et al (2007, p. 45) apenas o estudo das conexões entre as partes do todo, poderá torna possível que se tenha o entendimento a seu respeito, portanto estes são compostos por subsistemas, ou seja, as partes que se relacionam para constituir o todo, o que em uma empresa não é diferente.

Padoveze (2005, p. 34), diz que:

Os controles viabilizados pelos sistemas de informações dentro das empresas devem ter dois grandes grupos, os quais são: o sistema de informação de apoio às operações e o sistema de apoio a gestão empresarial. O primeiro sistema está vinculado ao planejamento e controle das diversas áreas ou departamentos da empresa e o segundo está ligado à vida econômica da empresa, onde a controladoria tem uma função de gestora dos recursos disponíveis da organização.

Para Nakagawa (2007), um sistema tem seus elementos e partes que interagem e ajustam-se dentro do ambiente, o qual é um sistema aberto que troca informações com o ambiente externo sob as formas de restrições e exigências de varias formas possíveis.

Uma entidade para ser gerida utiliza as informações produzidas por todos os departamentos da empresa com base na adoção de um modelo de gerenciamento que melhor se adapte a cultura da empresa. O modelo de gestão adotado pela empresa pode ter como principal instrução de prática diária a salva guarda dos seus

interesses. Deste modo, a Controladoria enquanto instrumento de gestão zela para que os objetivos da organização sejam atingidos (SCHMIDT e SANTOS, 2006).

A eficiência e eficácia são o tônico de um sistema de gestão quando bem implantado, pois este desempenha as funções de planejamento, organização, direção e controle das atividades empresariais (MOSIMANN E FISCH, 2008). Este representa também os valores e crenças contidos na definição da missão da empresa e de seus gestores, e está presente na concepção do subsistema institucional.

4.6.2 O modelo de gestão

Para Catelli et al (2007) o modelo de gestão adotado por uma empresa não tem um único estilo, podendo transmitir a preocupação e orientação ao acionistas, mas não são apenas os investidores de capital que tem interesse no sucesso de um empreendimento, os empregados, os fornecedores e o governo também são apreciadores das informações que provêm da empresa.

O autor relata ainda que o modelo de gestão é composto por princípios que o norteiam, os quais são: poder e responsabilidade, estilo de gestão, postura, papel, processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho, isto é inerente para a gestão econômica, financeira ou operacional da organização.

Para Brondani e Uhlmann (2008) um modelo de gestão deve ter como “... uma das premissas básicas para um modelo de gestão, é que este seja estruturado, formalizado e capaz de viabilizar o conjunto de diretrizes estratégicas existentes”, ou seja, a forma de gerir a empresa está vinculada ao planejamento estratégico que passa pelo processo de gestão e pelo processo decisório, para novos investimentos, redução de custos dentre outros elementos necessários a busca da eficácia empresarial. Com isto a entidade completa o ciclo de planejamento, execução e controle gerencial da empresa.

Padoveze (2004) diz que o controle se dá antes e posteriormente a estes eventos, o que possibilita alcançar os objetivos que a empresa se propôs realizar. O autor corrobora que o modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão empresarial. Para Schmidt e Santos (2006) o modelo de gestão é consubstanciado ao processo decisório o qual dentro de modelo recebe as informações necessárias da controladoria e após a decisão tomada, a controladoria avalia o impacto destas

decisões, as quais inferem em todo sistema empresarial e seu relacionamento com o ambiente.

O processo de gestão é a adequação dos procedimentos gerenciais para a otimização dos resultados econômicos da empresa (CATELLI et al, 2007). É neste processo que avaliam as performances da empresa, apoiado em um sistema de informações. É quando se vê os subsistemas de informações e gestão atuando ao prestar dados fidedignos para a tomada de decisão.

4.6.3 Planejamento e gestão

Dentro do processo de gestão está implícito o planejamento da entidade, ou seja, como serão traçadas as metas para atingir seus objetivos, isto se dá no plano estratégico, operacional e tático da entidade.

Sendo assim, o modelo de gestão inspira o desenvolvimento deste plano de ação e o alcance de seus objetivos (PELEIAS, 2002) é quando ocorre à avaliação das oportunidades e ameaças no seu ambiente, e conseqüentemente, a escolha das melhores alternativas operacionais que se identifiquem com o que está disposto nas estratégias da empresa.

A controladoria com o subsídio das informações advindas da contabilidade é um instrumento que possibilita as melhores escolhas para a organização, podendo ser o diferencial competitivo da empresa em um mercado cada vez mais acirrado na disputa pelo cliente.

4.6.4 Tomada de decisão

A tomada de decisão faz parte do processo decisório de uma empresa, sendo esta muito importante na determinação do rumo que a empresa seguirá durante um período de tempo, qual sua política de vendas, qual mercado consumidor quer atingir e como chegará aos resultados propostos no seu planejamento.

Guerreiro apud Catelli et al (2007, p. 311), diz que o processo decisório:

(...) o processo de tomada de decisões, em nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial.

Durante todo ciclo ocorre em maior ou menor dimensão a tomada de decisão, a qual é constante dentro do processo e a controladoria como veículo mitigador do processo, permite que os gestores tomem decisões otimizadas (BEUREN e MOURA, 2003), para o alcance dos objetivos econômicos e sociais da organização.

Em suma, deve-se compreender e aplicar a Controladoria em busca da eficácia das informações na tomada de decisões gerenciais, proporcionando assim condições para que a empresa atinja seus objetivos no mercado de atuação.

Desta forma, dentro do contexto do ciclo de vida de uma empresa, a contabilidade é a principal subsidiária de dados para a controladoria, sendo que esta analisa e informa os gestores da entidade econômico-financeira apontando caminhos para uma otimização das decisões que se fazem necessários.

5 FRANQUIA

Este capítulo apresenta a evolução histórica da franquia, conceitos, tipos e mercado de atuação. Verifica-se a importância do sistema de franquias, bem como a atuação da gestão empresarial e a tomada de decisão por meio da implementação da controladoria para as empresas franqueadas.

Aborda-se ainda, a natureza de negócio, ponto comercial, natureza dos serviços prestados pelo franqueador a rede de franquias, o processo de expansão e a remuneração do franqueador.

5.1 HISTÓRICO

Segundo Dahab (1996, p.135), a palavra “franquia” tem sua origem durante a Idade Média na França, sendo que sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa “a outorgação de um privilégio ou de uma autorização”. À época do feudalismo, existiam as cidades “francas”, onde havia livre circulação de pessoas e bens, que não precisavam pagar taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja sendo chamadas de *franche* ou *franchise*. O verbo *franchiser* significa concessão de um privilégio ou autorização, o que abolia o estado de servidão dos servos e camponeses, havendo senhores feudais que ofereciam *letters of franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Gradativamente, a palavra *franchise* passou a ser empregada para caracterizar um direito ou privilégio concedido pelo soberano ou monarca (suseranos) a nobres (vassallos) que deviam cuidar de determinadas regiões e por serem licenciados, tinham o direito de cobrar taxas dos servos. Parte deste valor era repassada a corte em troca da proteção que devia ser garantida pelos vassallos, tirando dos reis a responsabilidade de proteger o território de seus inimigos e garantir a ordem local.

Atualmente, com a evolução da sociedade, a palavra *franchise* corresponde ao direito concedido a uma pessoa ou grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território. A *franchising* conhecida atualmente como uma estratégia utilizada por empresas que desejam ampliar suas bases de atuação de maneira eficaz e eficiente, sem investir seus próprios recursos tanto na

área financeira como na de recursos humanos, surgiu nos Estados Unidos, por volta de 1850, quando a *Singer Sewing Machine Company*, uma fabricante de máquinas de costura localizada na Nova Inglaterra, optou por oferecer sua marca a comerciantes que desejavam revender seus produtos por outras regiões dos Estados Unidos, atingindo cidades também de pequeno porte.

A marca Singer passou então a ser usada por esses comerciantes na fachada de seus estabelecimentos, onde eram comercializados os produtos da marca e também se ministravam cursos de corte e costura uma vez que sendo uma inovação, a máquina de costura precisava ser conhecida pelos consumidores na forma de ser operada e na sua utilidade. Dependendo da localização do comerciante, a Singer oferecia certa exclusividade sobre esses mesmos produtos.

O “boom” da *franchising* aconteceu a partir dos anos 50 quando milhares de ex-combatentes que voltaram para os Estados Unidos após o término da 2ª Guerra Mundial realizaram o sonho de abrir seus próprios negócios. Apesar de empreendedores e dispostos a trabalhar duro, a grande maioria não tinha recursos financeiros e nenhuma experiência em administrar empresas optando pelo sistema de *franchising*, que podia ser financiado junto a *Small Business Administration*, órgão responsável por apoiar os pequenos empreendedores.

O fato histórico responsável pelo crescimento do sistema foi o surgimento do *McDonald's* em 1954 e de outras redes como: *Dairy Queen*, *Baskin-Robbins*, *Burger King*, *Dunkin' Donuts* e tantos outros. No Brasil, pode-se destacar o *Yázigi* e o *CCAA* nos anos 60 na área de cursos de idiomas, mas foi a partir dos anos 70 que o sistema começa realmente a aparecer, embora de forma ainda desordenada. Foi nessa década que aconteceu a expansão dos franqueadores americanos para outros países dando origem a franquias de diversos países.

Hoje há cerca de 40 países onde existem Associações de *franchising* ativas e, com o advento da globalização da economia torna-se comum a concessão de franquias para além das fronteiras dos respectivos países de origem.

A General Motors, iniciou a utilização do sistema de franquias em 1898. No ano seguinte, a Coca-Cola começou a franquear a produção e comercialização de seus refrigerantes para comerciantes através de contratos que definiam a área geográfica na qual poderiam atuar, modelo esse, que vem sendo seguido atualmente somente com franquias maiores e mais fortes do que no início. O uso da *franchising* começou a ser conhecido e a se expandir no início do Século XX, a

Coca-Cola e General Motors tiveram seu modelo copiado por outros fabricantes de automóveis e bebidas que constataram o sucesso desta estratégia.

O momento atual é muito propício para a *franchising* no Brasil, uma vez que o crescimento das empresas no setor de franquias, ocupam o 3º lugar no ranking mundial de países franqueadores, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão, com tendência de crescimento de 20% no sistema nacional de *franchising*, sendo que há uma tendência de crescimento para os próximos cinco anos refletindo grandes oportunidades neste tipo de negócio.

Mais da metade das empresas franqueadoras estão situadas no estado de São Paulo. Em segundo, com cerca de 17%, vem o Rio de Janeiro, e em terceiro o Paraná com 8% das empresas franqueadoras sediadas. A região Sudeste do Brasil é sede de quase 75% das franqueadoras, sobrando apenas 25% deste mercado para as outras três grandes regiões do país; com Minas Gerais sendo sede de aproximadamente 6% das empresas franqueadoras. Este é o mais atual estudo comparativo feito pela Rizzo Franchise.

5.2 CONCEITO DE FRANQUIA

A franquia como nova modalidade de negócios faz necessário sua conceituação por parte dos observadores da área comercial, para que se definam os parâmetros de atuação do tipo de atividade que será desenvolvida pelos praticantes do modelo. Assim, os analistas diferenciam os setores, no caso do sistema de franqueamento, a conceituação serve para diferenciá-las dos conceitos de Permissão, Concessão e Licenciamento, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, enquanto que a permissão é a delegação de um título precário para a prestação de serviço público mediante licitação, a concessão é a prestação de serviço público mediante a licitação na forma modal de concorrência e o licenciamento é o contrato que autoriza o uso de marca por um terceiro.

Esse último é muito usado no meio empresarial, o que o diferencia da franquia é que neste sistema é autorizado não apenas o uso da marca como também de bens de propriedade intelectual, métodos, sistemas na operacionalização de um novo negócio, e tem como fundamento a autorização

temporária do uso de marca, *know-how*, produtos e serviços. Este conceito se fez presente quando do advento da Lei nº 8.955/1994, a qual no seu artigo nº 2, afirma que o conceito de franquia é determinado como:

É o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Mauro (2007) diz que no sistema de franquia há sempre a figura de dois participantes no negócio que são: o franqueador e o franqueado. O segundo pode ser tanto uma pessoa física ou uma pessoa jurídica que se associa a empresa franqueadora para distribuir os produtos e serviços do primeiro, sendo este um canal de distribuição.

Baumeier (2002) diz que a franquia enquanto negócio formatado tem quatro características básicas que são:

- a identificação do tipo de negócio, produto ou serviço que o franqueador comercializa, ou seja, a marca;
- o sistema operacional dentro do mercado, que é o modo de operação da empresa;
- o sistema de apoio, a forma de auxiliar o franqueado no desenvolvimento do negócio;
- relacionamento financeiro constante entre as partes, pois o lucro de uma organização influencia nos resultados da outra.

Baumeier (2002, p. 39) ainda conceitua franquia dizendo que:

Franquear significa conceder, mediante uma taxa, o direito de uso de uma marca ou de comercializar um determinado produto. Uma franquia une um empresário experiente a um empresário inexperiente. O *franchising* é a prática de conceber franquias em conjunto com sistemas operacionais, mercadológicos ou gerenciais padronizados.

Sendo assim, o princípio do sistema franquias também pode ser definido como: sistema de distribuição que almeja o aumento da eficiência em relação a concorrentes de um mesmo setor econômico e em uma aliança de longo prazo

buscando um equilíbrio na distribuição de lucros entre os associados da franqueadora.

O relacionamento precisa ser forte entre ambos e também com os fornecedores da rede franqueadora, a qual facilitará a tomada de decisão se tiver um bom fluxo de informações que possibilite a criação de uma rede inteligente na qual o foco é a satisfação do consumidor final.

Verifica-se nesta relação, vantagens e desvantagens para ambos os interessados, para o franqueador é um meio de distribuição dos seus produtos rápido, direto e com menos dispêndios de recursos financeiros em concomitância com uma administração menos complexa aliada as vantagens da empresa pequena segundo Mauro (2007), mas que tem uma cadeia de distribuição de empresas de grande porte.

Enquanto que para o franqueado são alternativas de abertura de negócios conhecidos e com sucesso já consolidado no setor que deseja atuar, com implantação do negócio menos complexa e sistema de gestão com “know-how” já desenvolvido aliado as vantagens da grande empresa, embora sua unidade tenha um tamanho de pequena ou microempresa.

5.3 TIPOS DE FRANQUIA

O sistema de franquias é segmentado pelas atividades que desenvolve, e como os produtos são distribuídos por este canal e também por pontos que estão de acordo com o tamanho do porte da rede franqueadora e pela opção de como gerir todo o sistema (MAURO, 2007, p. 29).

Segundo ainda Mauro (2007, p. 29), esta divisão não indicará o sucesso ou insucesso da franqueadora dentro do mercado, pois estas informações servem para nortear o futuro franqueado quanto à aquisição de um novo negócio ou a manutenção de sua empresa junto à rede franqueadora por este escolhida.

Segundo Szychta *apud* Diniz (2005), na classificação do sistema de franquias existem três tipos de franquia: a franquia industrial ou *lifreding* (*licensing franchising export e direct investment*); franquia de comércio ou distribuição; e franquia de serviços, sendo que segundo o autor os dois primeiros são os mais usados, pois

quando da internacionalização das marcas estes atendem de melhor forma as necessidades do franqueador.

Na divisão dos empreendimentos de franquias elaborada por Mauro (2007, p. 29) há modelos de padronização na organização de um sistema franqueador, o qual atende a segmentos como:

- Pelo tipo de participação do canal;
- Pelo tipo de negócio; (natureza)
- De acordo com o tipo de ponto comercial;
- De acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada;
- De acordo com o processo de expansão da rede; e
- De acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador.

Enquanto que no trabalho realizado por Merlo (2000), há três formas de classificação: tipo de concessão, espécies e formas de franquias, e modalidades de franquias, ou seja, comparando os trabalhos anteriores com o trabalho de Mauro (2007, p. 29), a divisão realizada pelo mesmo foi mais profunda que a realizada pelo primeiro autor.

O grau de risco quando a franquia atinge este nível são minimizadas para ambas as partes, o franqueador e o franqueado, a existência de incentivos faz com que todos participem das políticas e estratégias de marketing, redução de custo e, aumento da produtividade e rentabilidade para todos os componentes da rede de franquias.

5.3.1 Segmentação pelo tipo de participante do canal

Dentro deste segmento é classificado o franqueador que decide trabalhar em cada setor da economia. As franquias são classificadas conforme as opções oferecidas dentro do segmento, quando uma franquia é classificada pelo tipo de negócio, percebe-se que a mesma poderá ter como opções ser prestador de serviços, ou atender o ramo do comércio ou da indústria.

Franquia de distribuição de produtos – Este tipo de expansão é geralmente utilizado quando a rede franqueadora pretende expandir seus negócios para outro

país, pois segundo Mauro (2007, p. 30), existem as barreiras de adaptação à legislação local, porém não se pode esquecer que há também a adaptação a cultura local, os hábitos e costumes empresariais geralmente presentes em outras nações, e os hábitos de consumo da população local, interferem no desenvolvimento do negócio, se tem como exemplo conhecido a rede McDonald's quando implantou sua franquia na China, a qual para obter os resultados esperados teve que adaptar sua cultura ocidental a cultura oriental, que é muito diferente do seu país de origem que é anglo-saxão.

Franquia de prestação de serviços – A franquia de serviços segundo Mauro (2007, p. 30) pode-se confundir com o próprio negócio, pois neste tipo franquia é a forma de como se vende o serviço a ser prestado ao consumidor, que serve como diferencial da marca, sendo este o seu sucesso de vendas.

Franquia social – É meio pelo qual se presta um benefício a uma população, com *know-how* já desenvolvido, tem finalidade quase sempre benemérita, e evita o desperdício de recursos arrecadados para projetos sociais que são desenvolvidos em comunidades carentes.

Franquia industrial – Este modelo é encontrado no trabalho de Merlo (2000), o qual o define como unidade industrial de fabricação própria, na qual o franqueador tem o direito de uso da marca e fórmula de fabricação do produto. Este tipo de franquia é de produção dos bens distribuídos em um canal de vendas ao consumidor final, este tipo de franquia não é citado por alguns autores, pois o mesmo pode ser facilmente agregado a forma de distribuição de produtos.

5.3.2 Segmentação pela natureza do negócio

A segmentação pela natureza do negócio está ligada a forma de atuação da franquia, se esta for exercida visando atender o público empresarial, quando tem como alvo as pessoas jurídicas prestando serviços e comercializando produtos de uso exclusivo ou semi-exclusivo, ou as pessoas naturais, ou seja, pessoas físicas segundo Mauro (2007, p.31), o consumidor final.

5.3.3 Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial

Esta segmentação geralmente ocorre quando o franqueador decide como será a implantação da nova unidade franqueada, sua localização o que para Espinha et al, é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

Franquia individual – Neste tipo de franquia não existe relação do negócio com nenhuma outra atividade comercial no mesmo ambiente, sendo a que mais preserva a identidade original franqueadora.

Franquia combinada – Existe relação entre negócios que tenham afinidades em suas atividades comerciais que suprem o consumidor com bens e serviços. Isto geralmente ocorre por uma decisão estratégica do franqueador e dos franqueados conforme cita Mauro (2007, p. 31), desde que seus contratos não tenham normas restritivas. No Brasil tem-se como exemplo combinação bem sucedida à rede Golden Services que atua na prestação de serviços pessoais, para Mauro (2007, p. 31) isto reduz custos de implantação e manutenção e aumenta a rentabilidade do empreendimento.

Este tipo de franquia tem na redução de custos uma de suas principais vantagens para rede franqueada, porém tem como desvantagem a perda de identidade de uma marca exclusiva junto aos usuários de seus produtos, as dificuldades de administrar taxas e direitos de outras marcas são exemplos do que pode ocorrer.

Franquia de conversão – Para um empreendedor esta é uma forma de aproveitar um negócio já existente, migrando para uma franquia sem perda de localização comercial, assim diminuindo o custo de seu investimento.

Franquia shop in shop – É o aproveitamento de espaço realizado dentro de lojas, quando este aproveitamento do espaço comercial não torna o empreendimento uma franquia de conversão, pois as atividades desenvolvidas são distintas.

Franquia de miniunidades – Neste tipo de franquia ocorre à diminuição do espaço necessário para o desenvolvimento das atividades da unidade franqueada, segundo Mauro (2007, p. 31) a franquia de miniunidades deriva da franquia individual, e possibilita a redução dos custos das operações de unidades completas.

5.3.4 Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada

Na segmentação proposta por Mauro (2007, p. 32), o conceito está ligado ao estágio de desenvolvimento da rede de franquias e ao suporte oferecido pelo franqueador aos seus franqueados. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, existe a classificação da geração e o estágio de desenvolvimento que se encontra a franquia, o que pode ser um fator decisivo para o empreendedor que queira aderir a uma rede de franquias, e dependendo em qual estágio de desenvolvimento esteja a rede os riscos oferecidos aos franqueados serão maiores ou menores.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) informa que o sistema vem evoluindo para consolidar a relação “ganha-ganha” entre o franqueador e o franqueado, dividindo o sistema em Franquias Simples e Franquias de Negócios Formatados, citando nesta divisão o estágio de desenvolvimento da franquia.

Mauro (2007, p. 32) apresenta esta divisão como a mais importante, pois ela informa o nível de integração na rede franqueada, e que esta evolução tem tendência de crescimento solidificando o negócio. Enquanto que para o Ministério do Desenvolvimento esta divisão está mais ligada ao suporte oferecido à rede franqueada. O SEBRAE em seu sítio eletrônico informa que quanto mais evoluída for à rede mais confiável é o negócio.

Franquia de 1ª geração – É o estágio primário no qual o franqueador geralmente faz apenas concessão do produto, serviço e marca segundo o SEBRAE, com baixo nível de profissionalização da franquia. É tida como uma franquia simples pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) o qual também coaduna com o SEBRAE citando que o suporte operacional e

mercadológico é praticamente inexistente, sendo esta uma franquia de marca, apresentando elevado risco para o franqueador e para rede franqueada, e praticamente inexistente um contrato formal de associação.

Mauro (2007, p. 33) informa que este tipo de franquia é básico, estando praticamente em desuso, apenas franqueadores despreparados ainda utilizam este sistema. As fontes acima citadas são praticamente unânimes quanto ao pouco investimento realizado pela franqueadora no desenvolvimento da rede franqueada, o que não fornece as ferramentas necessárias para a competitividade no mercado.

Franquia de 2ª geração – Neste estágio o franqueador transfere pouca tecnologia e treinamento para rede franqueada, mantém foco no fortalecimento da marca e principalmente na distribuição de seus produtos segundo Mauro (2007, p. 33). Para o SEBRAE a tendência deste tipo de franquia é ter pouca duração, podendo-se associar como um dos fatores a própria competitividade do mercado, a baixa profissionalização, com grau de risco menor que as de primeira geração tanto para o franqueador como para o franqueado.

Na classificação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) esta geração ainda é considerada como franquia simples, onde o apoio do franqueador é apenas para identidade visual e a comercialização dos produtos da marca, onde as unidades são de revenda ou distribuição exclusiva.

Franquia de 3ª geração – A partir desta geração as franquias passam a oferecer menos risco por parte do investidor, pois são franquias nas quais o risco é médio, segundo o SEBRAE. A franquia passa a desenvolver a operação do próprio negócio diagnosticando e desenvolvendo a implantação do sistema de franqueamento, segundo Mauro (2007, p. 33). Neste modelo verifica-se que a entidade franqueadora começa a ter mais controle da rede franqueada e oferece mais assistência na operação das unidades de franquia, exigindo mais investimento na estruturação do negócio e pouca atenção na gestão da rede.

O grau de relacionamento é maior como também na socialização dos resultados do franqueador para com a rede conforme explana Mauro (2007, p. 34), a eficiência do canal de distribuição é mais solidificada. Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) a partir desta geração e nas superiores as franquias são denominadas Negócios Formatados, chamando-a de

“sistema de franquia empresarial”, neste estágio a formalização contratual é normal, pois existe a concessão da marca, produto e/ou serviço, é uma operacionalização comercial do negócio podendo ocorrer com revenda ou distribuição exclusiva.

Franquia de 4ª geração – Nesta operação comercial do negócio é de revenda e distribuição exclusiva, esta geração tem um alto nível de profissionalização, segundo o SEBRAE em seu sitio, e tem pouco risco para o franqueador e para o franqueado na operacionalização do negócio, existindo por parte do primeiro um alto investimento em qualidade, sendo este um dos diferenciais na prospecção de novos franqueados.

Conforme Mauro (2007, p. 34), em comparação com as franquias de 3ª geração os diferenciais são: reciclagem do treinamento inicial dado ao franqueado, reuniões de avaliação das atividades desenvolvidas pelo franqueado, um canal de comunicação melhor desenvolvido para troca de informações com a rede, criação de extranet e newsletter o que é citado por Bernard e Pereira (s. ed.) como ferramenta de gestão bem sucedida, e as estratégias de marketing são traçadas em conjunto para toda a rede. Percebe-se que este tipo de franquia permanece no mercado, pois há grande assistência operacional e tecnológica por parte do franqueador a sua rede além das unidades próprias para experiências piloto.

Franquia de 5ª geração - Quando uma franquia atinge este nível, esta passa a ser considerada como rede inteligente, segundo Mauro (2007, p.34), pois existe a monitoração do negócio para identificar os pontos críticos da rede de franquia. Ao atingir este grau de desenvolvimento, a rede de franquias é considerada um sistema operacional, o autor ressalta ainda que toda franquia devesse funcionar como uma rede inteligente, onde o franqueador atua mais como coordenador e fiscalizador do sistema, porque todos participam e interagem para melhoria continua dos produtos e serviços da rede, assim esta pode se perpetuar no mercado.

5.4 MERCADO DE FRANQUIA

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) anuncia o desempenho do setor de franquia no Brasil, em 2010, após uma análise criteriosa de mais de mil redes franqueadoras e dos indicadores que impactam os resultados dessas empresas. De acordo com o levantamento, no ano passado, o sistema de *franchising* registrou um faturamento recorde de R\$ 54 bilhões, que representou um aumento de 15,9% em relação a 2009.

Para a ABF, os motivos principais desse desempenho foram o bom momento da economia do país e o aumento significativo (21,3%) de empresas que ingressaram ou adotaram em 2010 o sistema de franquia como estratégia de desenvolvimento.

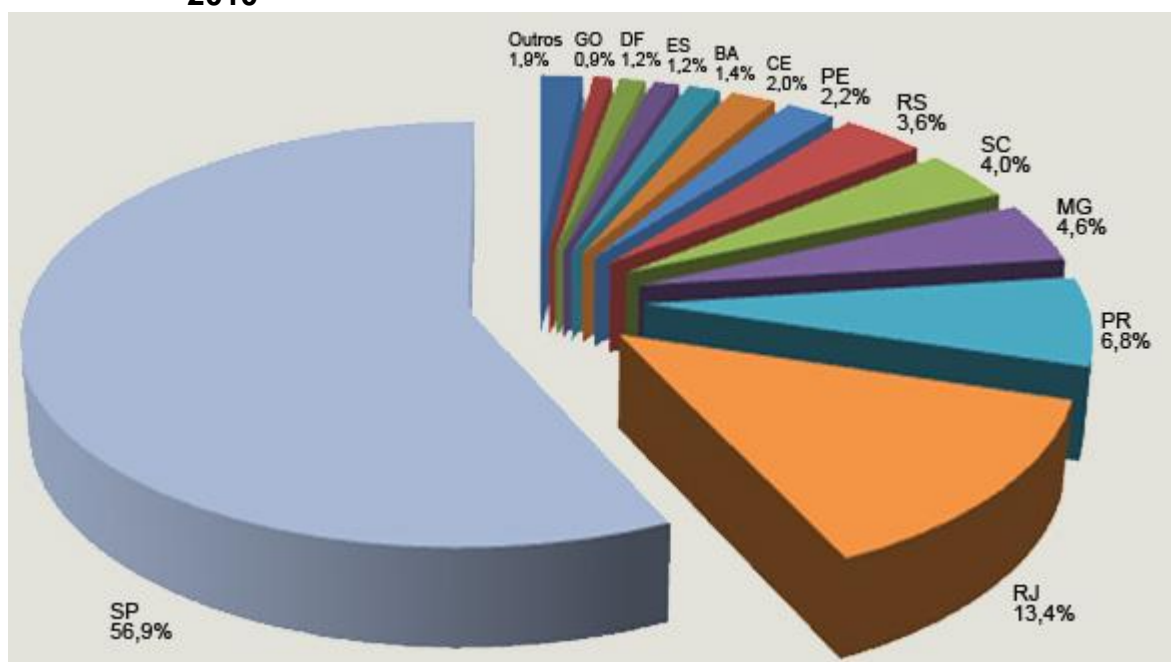
Segundo o levantamento da ABF em 2010, entre os setores que mais se destacaram no ano passado estão o de Acessórios Pessoais e Calçados, com um acréscimo de 24,4% no faturamento, seguido de Negócios, Serviços e Outros Varejos, com 24,2%, Informática e Eletrônicos com 20,4% e Hotelaria e Turismo com 17,6%.

Gráfico 1 – Faturamento do setor de franquia

Faturamento do Setor de Franchising (valor em bilhões de R\$)			
Segmentos	2009	2010	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	3.727	4.842	29,9%
Alimentação	10.929	15.288	39,9%
Educação e Treinamento	5.194	5.470	5,3%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	9.867	11.842	20,0%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.487	1.492	0,3%
Hotelaria e Turismo	1.266	1.493	17,9%
Informática e Eletrônicos	932	1.092	17,2%
Limpeza e Conservação	625	649	3,8%
Móveis, Decoração e Presentes	2.759	3.515	27,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	18.604	20.960	12,7%
Veículos	2.630	2.763	5,1%
Vestuário	5.100	6.581	29,0%
	63.120	75.987	20,4%

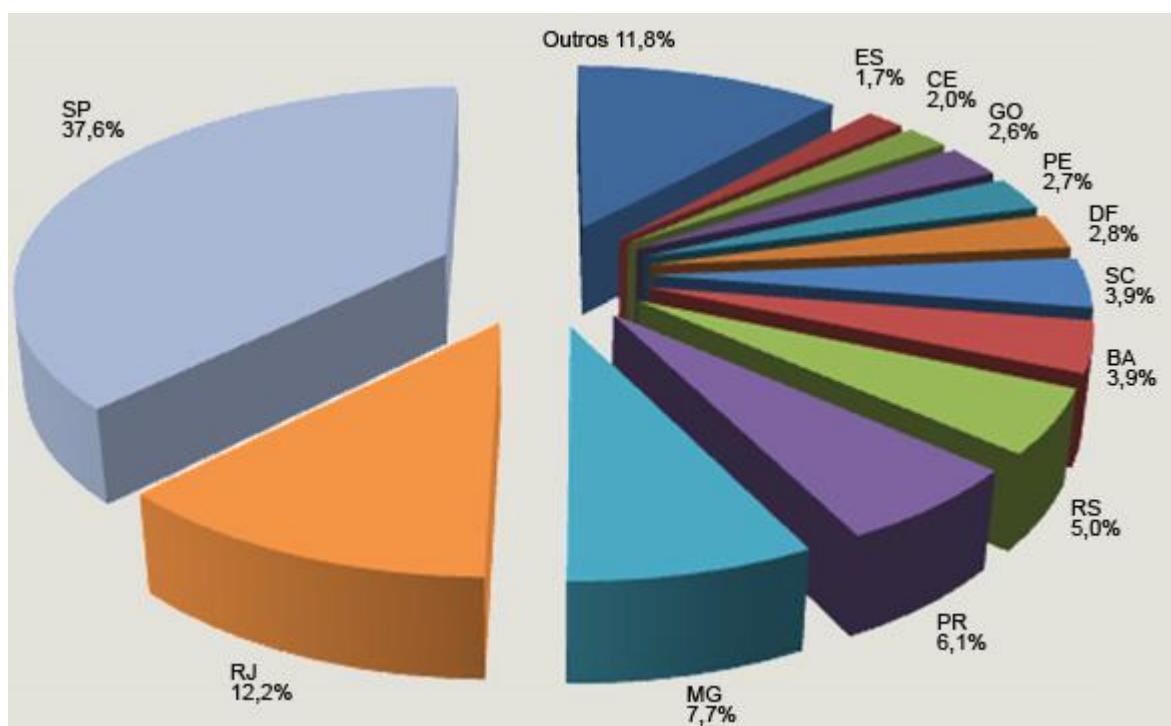
Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

Gráfico 2 – Localização das sedes das empresas franqueadoras por Estado - 2010



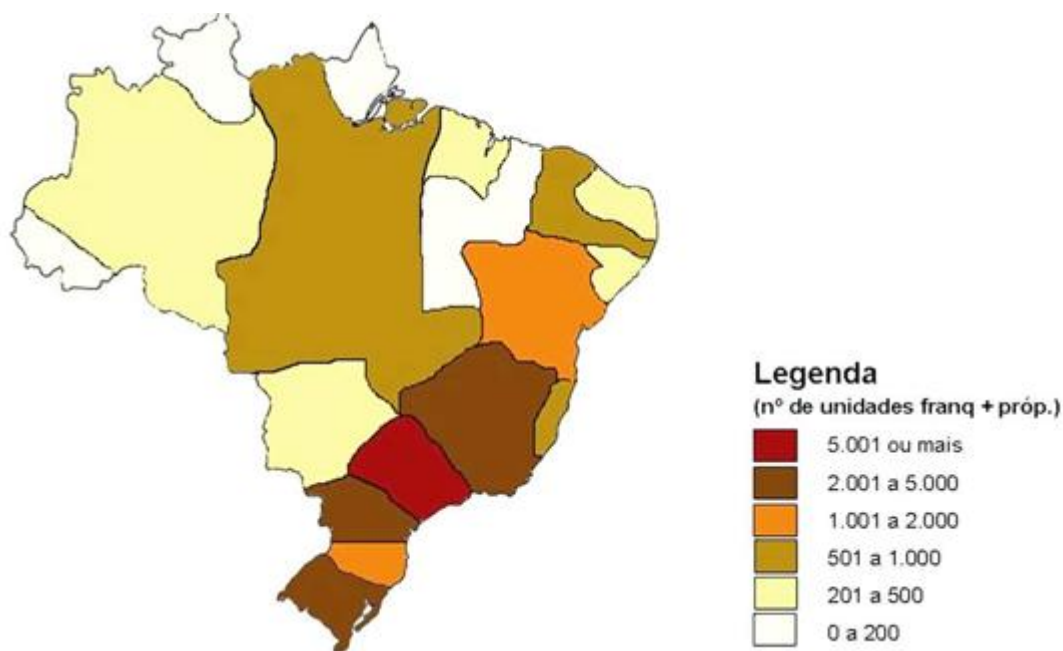
Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

Gráfico 3 – Distribuição das unidades franqueadas por Estado - 2010



Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

Gráfico 4 – Densidades das unidades franqueadas por Estado 2010



Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

Atualmente a consultoria de franquia e assessoria financeira para empresas vem crescendo cada vez mais, por isso muitos clientes na hora de abrir uma empresa (franquia) procuram profissionais especializados para auxiliarem na tomada de decisão através de orientação estratégicas definindo a melhor forma que atendam as expectativas do cliente.

Todo o exercício desta atividade deve-se à necessidade premente das pessoas e o mercado, em ter aconselhamentos profissionais e financeiros, independentes, cujo objetivo principal é a obtenção de crédito, nas melhores condições, permitindo ao cliente escolher acertadamente o produto, serviço e instituição financeira que mais se adequar às suas necessidades ou problema.

Em Países como os EUA e Reino Unido, mais de 70% do volume de crédito contratado pelas instituições financeiras é aconselhado a terceiros por entidades e ou consultores financeiros profissionais. Os bancos mais atuais têm ao longo dos últimos anos creditado a distribuição dos seus produtos de crédito, a várias entidades de redes de consultoria financeira, proporcionando a estes a possibilidade de apresentar melhores condições de aconselhamento de crédito de forma independente.

5.5 FRANQUIA NO SETOR DE VESTUÁRIOS

Segundo o dicionário Aurélio (1993, p. 565), a palavra vestuário significa conjunto de peças de roupa que se vestem.

A participação do segmento de vestuário na economia brasileira está em crescente desenvolvimento e a cada ano aumenta a procura por artigos brasileiros com maior valor agregado no mercado internacional. Para se adequar a esta nova realidade, o profissional da área deve buscar cada vez mais conhecimento e especialização. E para um melhor entendimento do atual panorama do vestuário brasileiro e do que se faz hoje em termos de criação, torna-se fundamental a compreensão do passado através do estudo do desenvolvimento histórico do setor vestuário no Brasil (SEBRAE, 2010).

Gráfico 5 – Ranking de faturamento de franquias - 2010



Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

Em número de redes o setor vestuário demonstrou maior crescimento no período de 2009 a 2010, correspondendo a 25% conforme gráfico abaixo:

Gráfico 6 – Evolução em número de redes

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

O profissional do setor vestuário necessita adquirir um profundo conhecimento do mercado da moda e do consumidor, com habilidade suficiente para planejar estratégias e ações dentro de um setor competitivo. Este profissional tem como maior desafio oferecer, ao seu público-alvo, valores intangíveis que vão muito além de artigos de vestuário, transformando-os em verdadeiros objetos de desejo.

Deste modo, torna-se importante o profissional de moda e vestuário entender a introdução aos conceitos e teorias de moda, aos conceitos de marketing, características do mercado de moda, desenvolvimento de novos produtos em moda, comportamento do consumidor em moda, posicionamento de marcas, comunicação em moda e o processo decisório, varejo de moda e análise da evolução e do atual panorama do setor têxtil nacional (SEBRAE, 2011).

Gráfico 7 – Evolução em número de unidades franqueadas

Evolução do Número de Unidades			
Segmentos	2009	2010	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	3.302	4.178	26,5%
Alimentação	10.565	12.015	13,7%
Educação e Treinamento	12.303	12.835	4,3%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	14.242	15.543	9,1%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.952	1.907	-2,3%
Hotelaria e Turismo	514	672	30,7%
Informática e Eletrônicos	1.542	1.713	11,1%
Limpeza e Conservação	1.951	1.975	1,2%
Móveis, Decoração e Presentes	3.327	3.606	8,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	21.937	22.672	3,4%
Veículos	4.069	4.176	2,6%
Vestuário	4.284	5.073	18,4%
	79.988	86.365	8,0%

Gráfico 8 – Ranking do número de unidades

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2011)

A pesquisa de vestuário e moda é uma ferramenta que possibilita desenvolver a capacidade de identificação de estilos, formas, cores e comportamentos para a indústria da moda. A função de um pesquisador de moda é captar mudanças sociais

e comportamentais na sociedade, tendo como objetivo decodificar, interpretar e adaptar essas informações para o mercado.

5.6 SHOPPING CENTERS

O setor de shopping centers no Brasil demonstra plena expansão atingindo no ano de 2010 um faturamento de R\$ 87 bilhões, ante os R\$ 74 bilhões de 2009, um aumento de 17,5% no período, segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE.

Em 2010 segundo a ABRASCE foram inaugurados 16 empreendimentos, somando 408 centros de compras desse tipo no Brasil que, juntos, empregam mais de 720 mil pessoas.

A área bruta locável - ABL – é outro importante indicador da Associação, uma espécie de 'termômetro' para avaliar o desempenho do setor. Têm-se cerca de 9,5 milhões de m² de área bruta locável.

Gráfico 9 – Evolução do setor de shopping centers

Shopping Centers Brasil 2010							
Ano	Nº de Shoppings	ABL (milhões de m²)	Lojas	Salas de Cinema	Faturamento (Em bilhões de Reais/Ano)	Empregos	Tráfego de Pessoas (milhões visitas / mês)
2005	338	6,5	42.363	1.115	45,6	488.286	181
2006	351	7,5	56.487	1.315	51,8	524.090	203
2007	363	8,3	62.086	1.970	60,1	629.700	305
2008	376	8,6	65.500	2.200	67,0	720.890	325
2009	392	9,1	70.500	2.502	74,0	726.000	328
2010	408	9,5	73.775	2.502	87,0	732.000	329

(1) Novo critério: A série inclui apenas shoppings já inaugurados;

(2) Os dados referentes a Número de Lojas, Salas de Cinema e Empregos foram calculados com base em uma amostra de shoppings e não terão atualização mensal;

(3) Dados de Faturamento e Tráfego de Pessoas são preliminares e estimados de acordo com Monitoramento do Setor de Novembro da TNS Research

Fonte: ABRASCE (2011)

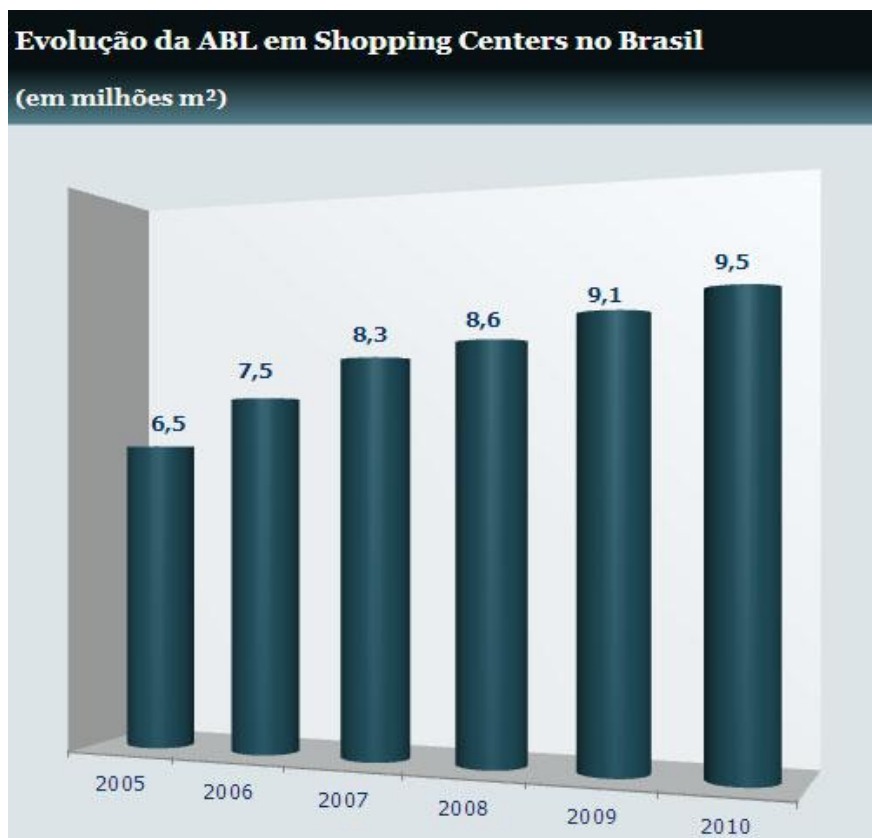
Gráfico 10 – Evolução em unidades de *shopping centers* no Brasil



Fonte: ABRASCE (2011)

Para 2011, a ABRASCE prevê incremento de 12% nas vendas, além de 25 inaugurações de malls em todo o País. Foram 16 inaugurações em grandes capitais e nas cidades do interior em 2010, que somaram mais de 540 mil m² de ABL e geraram aproximadamente 53 mil novos empregos (ABRASCE, 2011).

Gráfico 11 – Evolução da ABL em *Shopping Centers* no Brasil



Fonte: ABRASCE (2011)

Gráfico 12 – Evolução do faturamento em *Shopping Centers* no Brasil



Fonte: ABRASCE (2011)

As definições dos ramos de varejo em Shopping Center, de acordo com os critérios adotados pela ABRASCE:

Gráfico 13 – Classificação por tipo de empreendimento

Classificação Abrasce por Tipo de Empreendimento			
Tipo	Porte	ABL	Estilo
Tradicional	Mega	Acima de 60.000 m ²	
	Regional	De 30.000 a 59.999 m ²	
	Médios	De 20.000 a 29.999 m ²	
	Pequenos	Até 19.999 m ²	
Especializado	Grandes	Acima de 20.000 m ²	Outlet
	Médios	De 10.000 a 19.999 m ²	Temáticos
	Pequenos	Até 9.999 m ²	Life Style

Fonte: ABRASCE (2011)

Gráfico 14 – Participação por região em número de shopping centers

Participação por Região - dez 2010			
Regiões	Nº de Shoppings	% do Total	ABL
Norte	12	3%	294.794
Nordeste	58	14%	1.386.594
Centro-Oeste	36	9%	768.198
Sudeste	225	55%	5.659.151
Sul	77	19%	1.403.725
Total	408	100%	9.512.462

Fonte: ABRASCE (2011)

O mercado de Shopping Centers é responsável por 18,3% do varejo nacional e por 2% do PIB. Esses números comprovam a importância do setor, que entre 2006 e 2008 cresceu 28%. Esses resultados são reflexos também de ações como os investimentos de grupos internacionais no mercado nacional, abertura de capital na bolsa de valores e excelente gestão de seus administradores (ABRASCE, 2011).

Gráfico 15 – Indicadores do setor de shopping centers

Grandes Números: Brasil Março 2011	
Número Total de Shoppings	412
A Inaugurar em 2011 (*)	18
Número Previsto para Dez/2011	430
Área Bruta Locável (Em milhões de m ²)	9,6
Área Construída (Em milhões de m ²)	22,9
Vagas para Carros	673.582
Lojas Total	74.575
Lojas Satélites	70.953
Lojas Âncoras	2.822
Salas de Cinema	2.502
Empregos Gerados	720.641
Faturamento estimado 2010 (Em R\$ bilhões)	87,0
Tráfego de Pessoas (milhões por mês)	329
Vendas em Relação ao Varejo Nacional ⁽¹⁾	18,3%
(1) Número Previsto de Inaugurações	
(2) Exclui vendas de combustíveis e GLP: Critério: Consideram-se aqui shoppings com lojas locadas, lojas âncoras e vagas de estacionamento, com área igual ou superior a 5.000 m² e todos os Shoppings associados da Abrasce. A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada. associados da Abrasce. A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada.	

Fonte: ABRASCE (2011)

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia foi baseada no método indutivo, que consiste numa abordagem das partes, para que seja possível compreender o assunto de uma forma geral. Foi utilizado o método bibliográfico, na busca de uma melhor abordagem teórica da evolução, conceito e técnicas da auditoria, bem como os objetivos e finalidade dos controles internos como ferramenta de combate aos erros e fraudes contábeis nas empresas.

De acordo com Gil (2009, p. 44) a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Como técnica de pesquisa foi utilizada a qualitativa. Entende-se que a pesquisa quantitativa constitui um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 284) dentre as fases da pesquisa qualitativa citam-se:

- evidencia a observação e a valorização dos fenômenos;
- estabelece idéias;
- demonstra o grau de fundamentação;
- revista idéias resultantes da análise;
- propõe novas observações e valorizações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar respostas e idéias.

Em suma, este tipo de pesquisa é testado, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros (GIL, 2009).

Se o objetivo do estudo é fazer apenas uma reflexão sobre o problema com o auxílio de publicações, documentos e dados secundários sobre o assunto, o método bibliográfico poderá contribuir com sugestões, recomendações e possíveis caminhos alternativos para solução do problema. Isso só será possível, se o estudo bibliográfico seguir a essência do método científico como forma de proceder ao

longo de um caminho em busca de solução para um problema, sendo este lógico, racional, sistematizado, com início, meio e fim (LAKATOS, 2008)

Um trabalho bibliográfico, que não fique apenas na descrição linear, panorâmica e fragmentada de um tema, poderá, sim, apresentar contribuições importantes de interesse coletivo. O método não é a verdade científica em si, mas o caminho a ser seguido em direção ao objetivo a ser atingido, ou seja, resolver o problema ou levantar hipóteses para futuros estudos.

Definido o roteiro da pesquisa, o método bibliográfico consiste em selecionar o material para leitura e resenha que irá contribuir para análise, síntese e conclusão sobre a situação problema.

A metodologia aplicada diz respeito à coleta de dados e informações de empresas franqueadas no setor de vestuários com lojas em shopping centers em Curitiba-Pr.

Entende-se que em geral as investigações que envolvem uma análise quantitativa têm como objetivo abordar situações complexas ou extremamente particulares.

6.2 DESCRIÇÃO DE COLETA DE DADOS

Foram aplicados questionários para os empresários e gerentes de lojas franqueadas.

A amostra é uma parte da população determinada, ou seja, em todos os seus aspectos. Para tal, a amostra deve ter um número mínimo de elementos que a faça terem representatividade, o qual é determinado estatisticamente.

Entende-se que a coleta de dados ou informações por ser utilizada por meio de questionário, pode ser realizada de quatro maneiras principais: entrevistas telefônicas, pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas (MAGALHÃES, 2007)

Na elaboração do questionário foram avaliados os seguintes pontos:

- Contatos com especialistas em Análise de Balanço e Contabilidade Gerencial;
- Questionário respondido e revisado.

Estas fases, antecedentes ao trabalho final de campo, foram de fundamental importância, pois permitiram obter respostas.

A metodologia a ser aplicada diz respeito à coleta de dados e informações de empresas franqueadas no setor de vestuários com lojas em shopping centers em Curitiba-Pr.

Foram aplicados questionários para os empresários e gerentes de lojas franqueadas com 9 questões fechadas e 16 para empresas franqueadas.

Entende-se que em geral as investigações que envolvem uma análise quantitativa têm como objetivo abordar situações complexas ou extremamente particulares.

6.3 ESTUDO DE CAMPO

As empresas utilizadas como estudo de caso foram às seguintes: Levi's, TNG, Colcci, Makenji e Gregory.

a) Levi's

Levi Strauss, o homem responsável por dar início à marca Levi's, chegou aos Estados Unidos em 1847, e começou a trabalhar na venda de tecidos e utensílios domésticos juntamente com os seus irmãos mais velhos. O lote de tecido das primeiras calças Levis que o mundo conheceu tinha o número 501, e é daí que vem o nome de Levi's 501.

b) TNG

A história da TNG teve início em 1984 quando a palavra *teenager* serviu de inspiração para o que se tornaria uma das marcas mais importantes no Brasil. Ela nasceu como marca masculina e com a proposta principal de quebrar paradigmas até então ditados ao guarda-roupa do homem. Foi assim que a TNG deu um basta à elegância relacionada ao sóbrio e ao austero. Após 15 anos e conceitualmente consolidada surgiu nova necessidade e novo desafio: a TNG passou a comercializar a linha feminina em suas principais lojas. Uma marca jovem e irreverente com estilo próprio que oferece comportamento e atitude em produto de qualidade. É um *streetwear* assumido com influências esportivas, desenvolvidas pela equipe de estilo da marca. Hoje a TNG faz parte das edições do Fashion Rio e dos principais desfiles de moda do país. Também é destaque nas mais importantes revistas brasileiras,

além da mídia especializada. A italiana Collezzione é um exemplo de que o êxito estende-se na imprensa internacional.

c) Colcci

O nome Colcci virou sinônimo de moda jovem com atitude. Além de muito trabalho, a Colcci cresceu graças à percepção de mercado, ao detectar a carência de opções para o público jovem. A roupa Colcci traduziu o desejo e o jeito de ser de toda uma geração.

Entre roupas, acessórios e calçados, a Colcci fabrica cerca de 1.800 itens por coleção. O alto padrão de qualidade é uma das características mais acentuadas da empresa, e é resultado de um rígido controle. Todas as peças são detalhadamente vistoriadas antes de saírem da fábrica, por isso a Colcci consegue suprir, com sucesso, a demanda de um público tão exigente.

Atualmente, a dupla de estilistas Zejiel Moraes e Adriana Zucco assinam a direção de estilo da marca. O crescimento da Colcci é traduzido por meio de seus números: a marca está presente hoje em 31 países, em 1.650 multimarcas e 9 franquias internacionais. No Brasil, a Colcci conta com 102 franquias e marca presença em 1.500 lojas multimarcas.

O AMC Têxtil, grupo de negócios da família Menegotti desde 2004, tem como objetivo estruturar e expandir as marcas Malhas Menegotti, Colcci, Sommer, Carmelitas e Coca Cola Clothing Line. No início de 2008, o AMC Têxtil deu um grande passo rumo à sua expansão com a aquisição do grupo TF, detentor das marcas Forum, Forum Tufi Duek, Tufi Duek e Triton.

Com filosofia visionária, o grupo é considerado hoje o maior gestor de marcas de moda da América do Sul, com 5 parques industriais, 2,6 mil empregos diretos e uma produção anual de 10,2 mil toneladas em tecidos e 2,8 milhões de peças, totalizando os números do gigante AMC Têxtil.

d) Makenji

A marca Makenji iniciou suas atividades no mundo da moda, no ano de 1976, fundada por Mario Kenji, nascido em Indiana/SP e filho de imigrantes japoneses. A primeira loja da marca foi na cidade de Florianópolis-SC. Atuando com estratégia revolucionária para o mercado local.

A Makenji é uma rede de lojas de moda masculina e feminina, líder de seu segmento na região sul do Brasil. Liderança esta conquistada por meio de uma gestão inovadora, profissionais qualificados e motivados.

A expansão da marca ocorreu de forma natural, atuando em 5 estados brasileiros com 23 lojas conceitos. No mercado exigente na região sul, já foi eleita a marca Top Of Mind por 10 anos consecutivos, como melhor loja de moda.

A Makenji visando crescimento maior da sua marca, iniciou em 2010, o processo de implementação do plano estratégico de expansão da rede de lojas em canais multimarcas e franquias.

e) Gregory

A marca Gregory iniciou no ano de 1981, quando foi instalada em uma sobreloja da Rua João Cachoeira, em São Paulo, sendo esta a primeira loja. A proprietária Áurea de Matos Duca teve visão certa, buscando atingir a moda para mulheres preocupadas com o ingresso no mercado de trabalho. A mulher como profissional visando gerar sua própria renda, isto é, independência econômica.

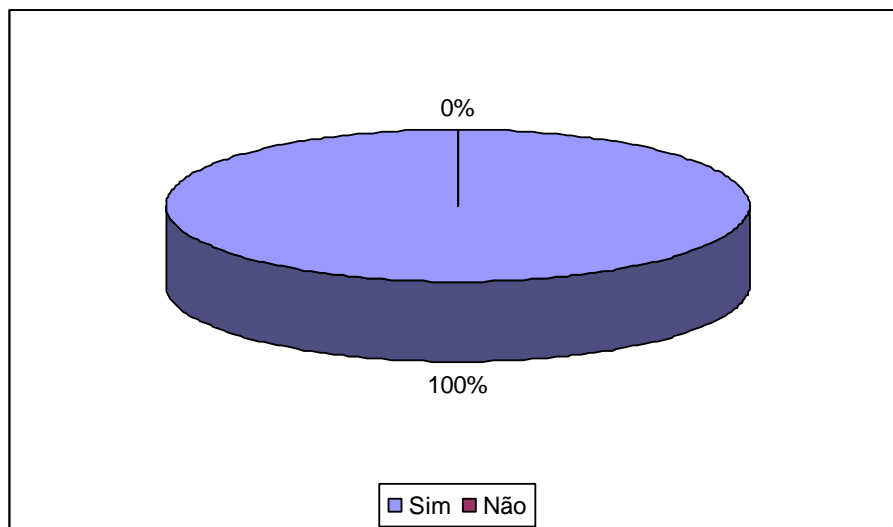
Com este conceito de mulher moderna, a Gregory investiu em qualidade com uma ótima relação custo/benefício. A marca Gregory identificou-se imediatamente com as consumidoras, tornando-se reconhecida nacionalmente e desejada pelo público feminino.

Por meio desta visão e dedicação, a Gregory expandiu horizontes e atualmente, possui 76 lojas em 20 estados brasileiros, constituindo um resultado perfeito de crescimento da marca.

6.4 TABULAÇÃO DOS DADOS

A finalidade da pesquisa de campo foi em identificar o conhecimento dos empresários que investiram em franquias da rede de vestuário, e que estejam localizados em *shopping centers*. No que diz respeito à controladoria como ferramenta de controle e informações gerenciais na tomada de decisões.

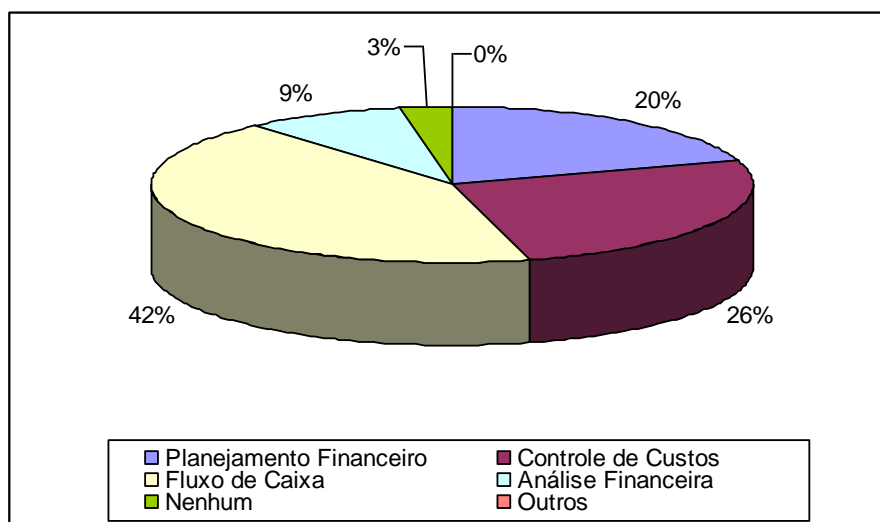
GRÁFICO 16 – Conhecimento sobre a importância da controladoria em uma empresa franquizada



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Conforme gráfico acima, todos os empresários pesquisados concordam em 100%, no que se diz respeito sobre a importância da controladoria em uma empresa franquizada.

Gráfico 17 – Instrumentos de controle solicitados

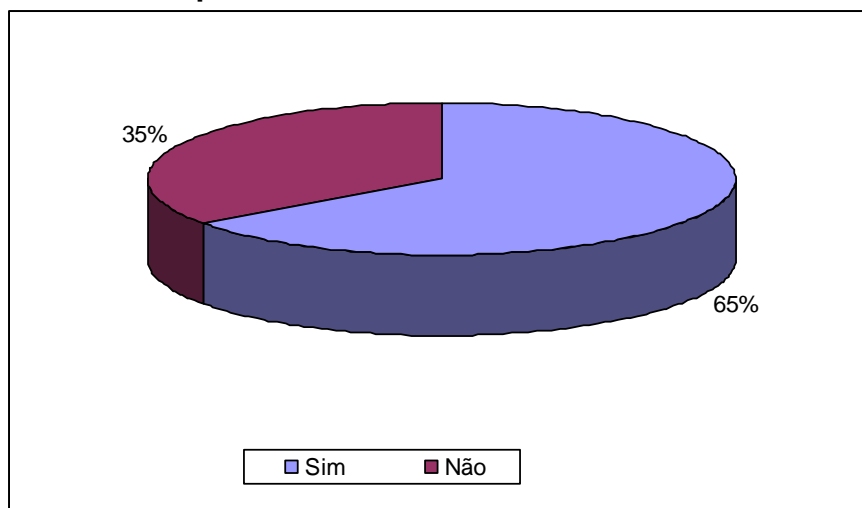


Fonte: Pesquisa de campo (2007)

Conforme gráfico 8, dentre os instrumentos de controle mais solicitados pelos empresários, o Fluxo de Caixa tem maior representatividade com 42%, em seguida o Controle de Custos (26%), Planejamento Financeiro (20%), a Análise Financeira (9%) e 3% responderam que não utilizam nenhum controle financeiro, sendo que

este percentual é de franquias que não tem conhecimento sobre controle gerencial gerado pela Controladoria, mas estariam solicitando se obtivesse tal conhecimento.

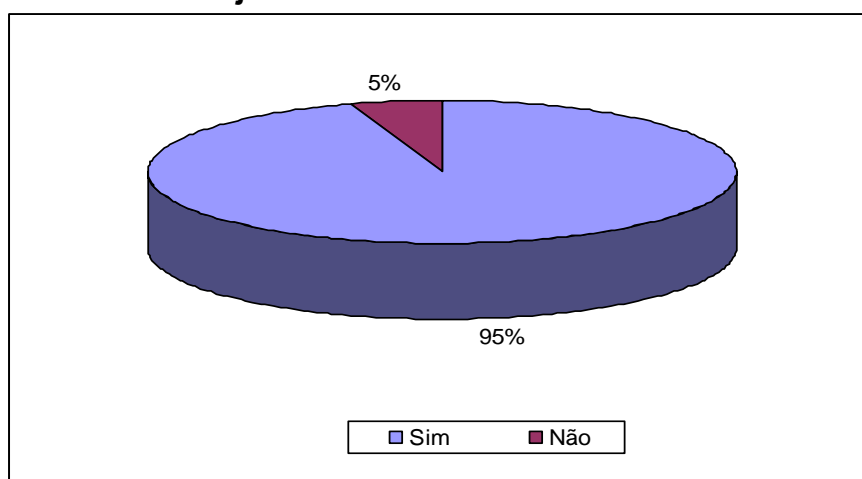
Gráfico 18 – Solicitação periódica da análise dos relatórios fornecidas pelo profissional de controladoria



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

No que se refere à solicitação periódica da análise dos relatórios fornecidos pelo profissional de Controladoria, 65% confirmam esta solicitação e 35% não a realizam.

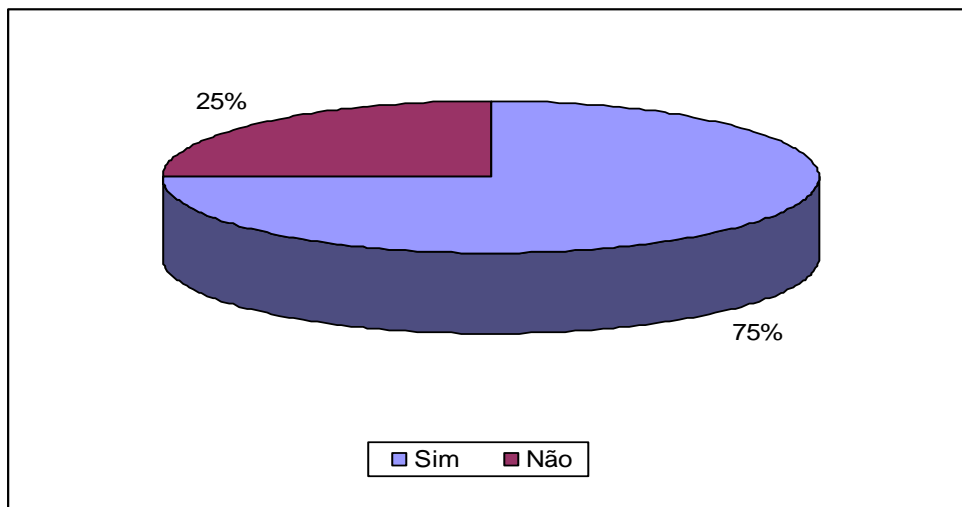
Gráfico 19 – Confirmação dos relatórios de controladoria como instrumento para o empresário tomar decisões adequadas para alcançar objetivos



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

O gráfico acima confirma que 95% dos empresários pesquisados afirmam que os relatórios gerados pela Controladoria são instrumentos para o mesmo tomar decisões adequadas para alcançar os objetivos esperados.

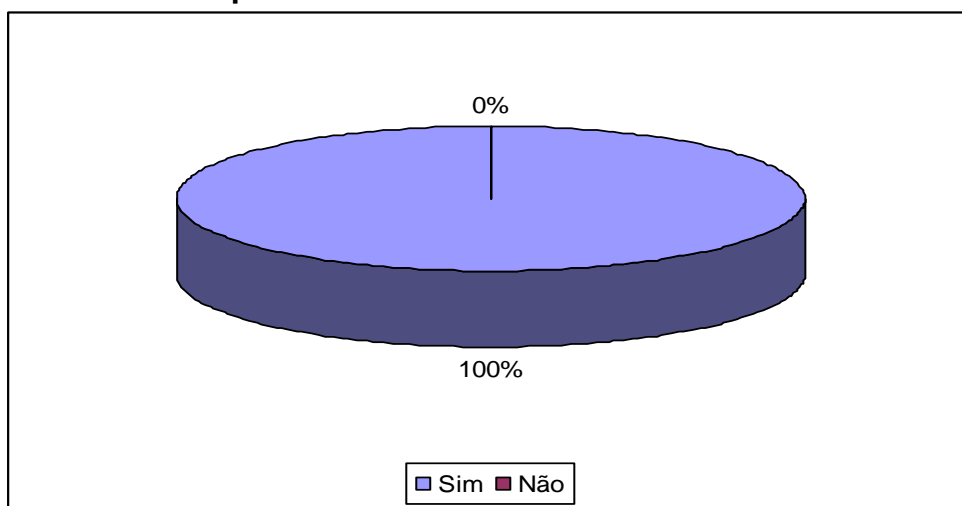
Gráfico 20 – Reconhecimento e aceitação dos instrumentos de controle e planejamento para tomada de decisão nas franquias



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Conforme gráfico acima, 75% dos empresários entrevistados afirmam que reconhecem e aceitam os instrumentos de controle e planejamento para a tomada de decisão, já 25% não tem esta mesma visão gerencial, provavelmente pela falta de conhecimento e utilização da importância destes instrumentos.

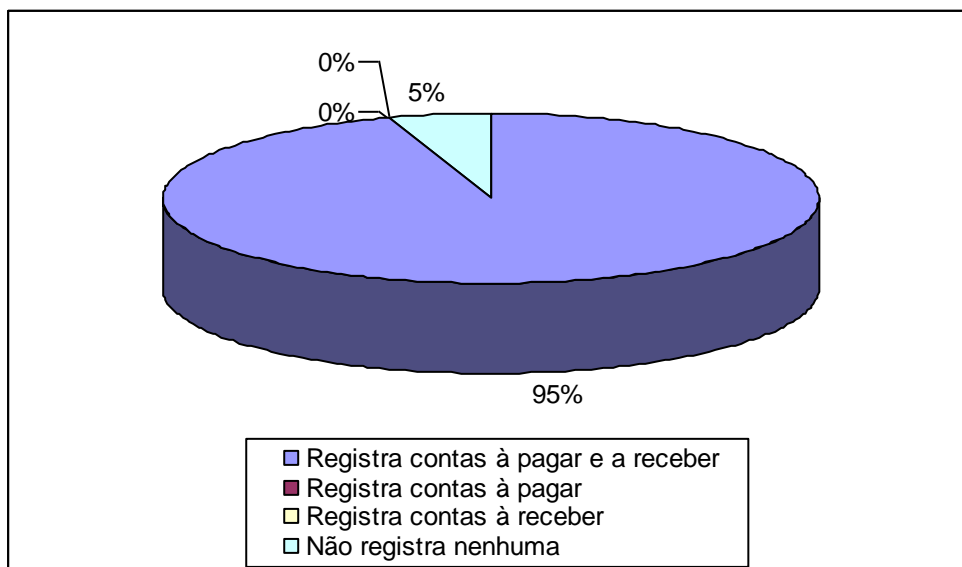
Gráfico 21 – As informações contábeis são passadas para os empresários de forma clara, para que possam ser usadas na manutenção de sua empresa



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

É possível visualizar que 100% dos empresários entrevistados afirmam que as informações contábeis são direcionadas para as franquias de forma clara, sendo as mesmas utilizadas na manutenção da sua empresa na rede.

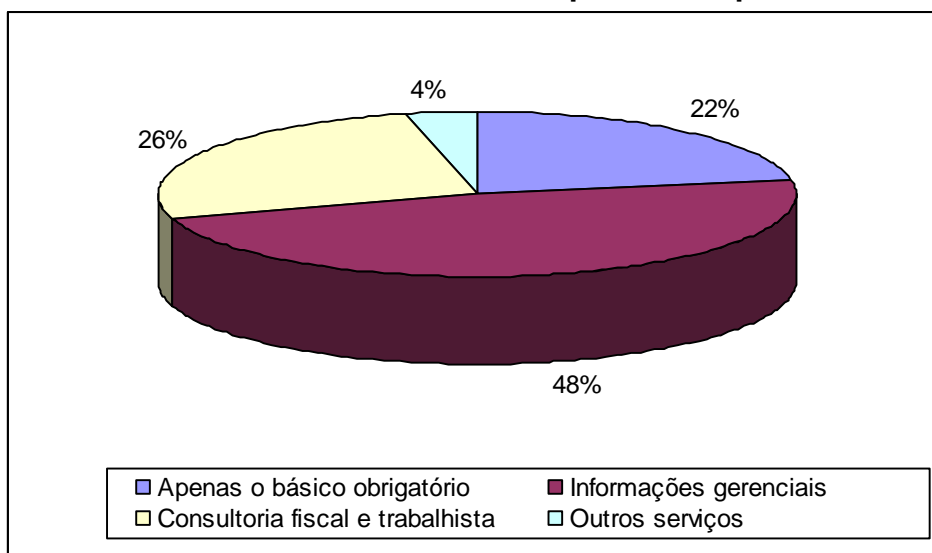
Gráfico 22 – Confirmação do registro mensal de contas a pagar e contas a receber pela loja franqueada



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

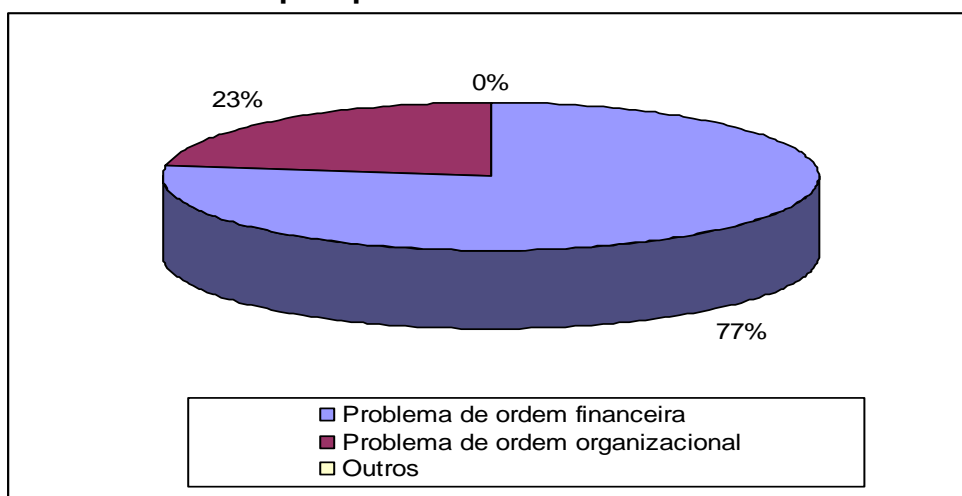
Conforme gráfico acima, 95% dos entrevistados afirmam que a empresa franqueada confirma o registro mensal de contas a pagar e receber, enquanto que 5% não registram nenhum controle nesta área.

Gráfico 23 – Necessidades da sua empresa franqueada



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

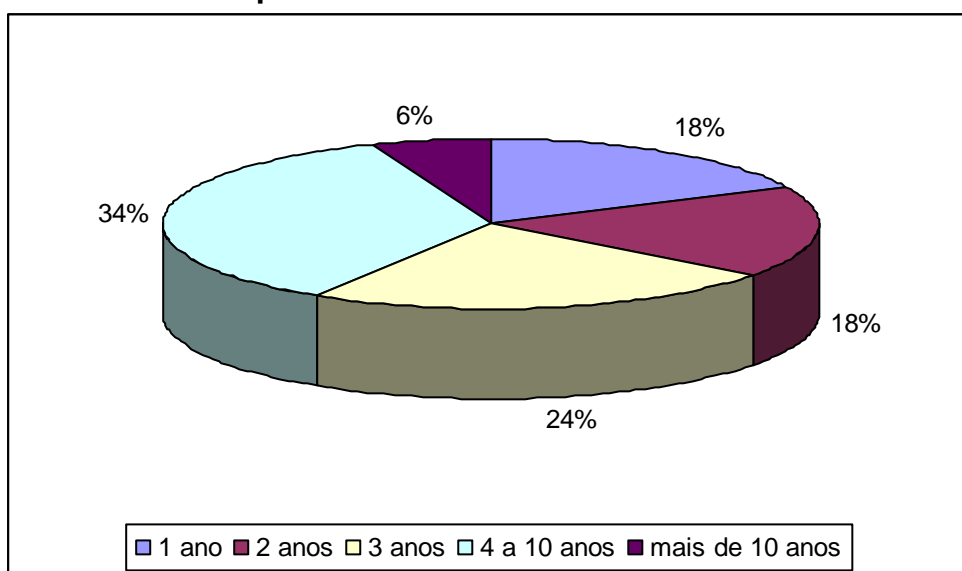
O gráfico acima demonstra as reais necessidades das empresas franqueadas no que se refere ao controle e planejamento, onde 48% dizem serem informações gerenciais, 26% a consultoria fiscal e trabalhista, 22% dizem necessitar apenas do básico obrigatório e 4% outros serviços.

Gráfico 24 – Principais problemas relatados

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

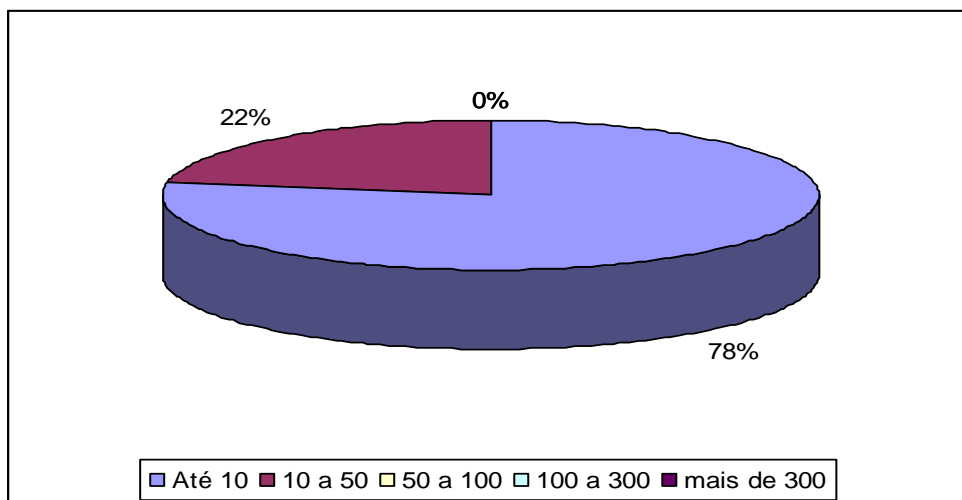
No que se refere aos principais problemas relatados pelos empresários, 77% dizem ser o problema de ordem financeira, enquanto que 23% informam ter problemas de ordem organizacional.

A seguir apresentam-se os resultados das empresas franqueadas estudadas neste trabalho:

Gráfico 25 – Tempo de atividade no mercado

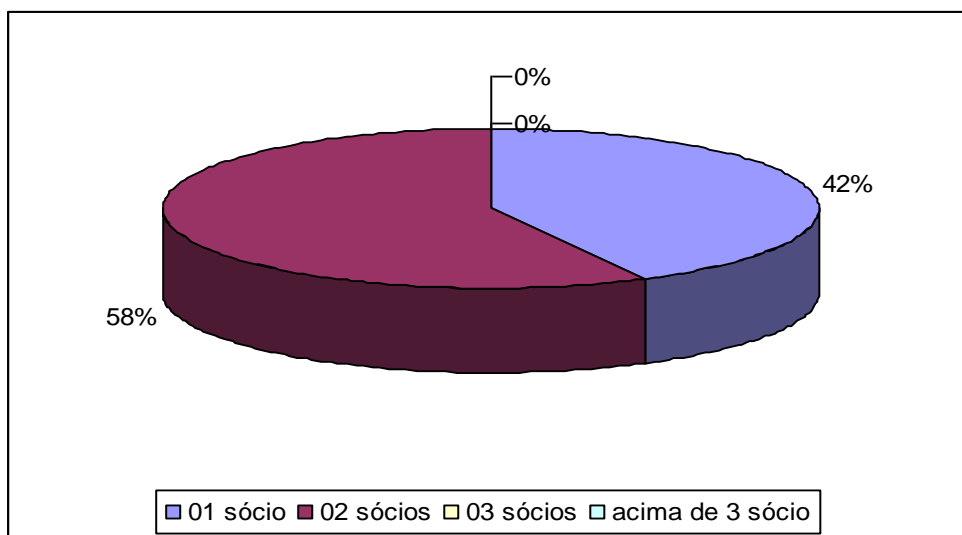
Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Conforme gráfico acima, 34% estão no mercado de atuação entre 4 a 10 anos, 24% há 3 anos, 18% até 1 ano, 18% há 2 anos e 6% mais de 10 anos. Analisando os números, percebe-se que 64% das empresas entrevistadas estão no mercado há mais de 3 anos, proporcionando mais consistência à pesquisa de campo.

Gráfico 26 – Número de funcionários

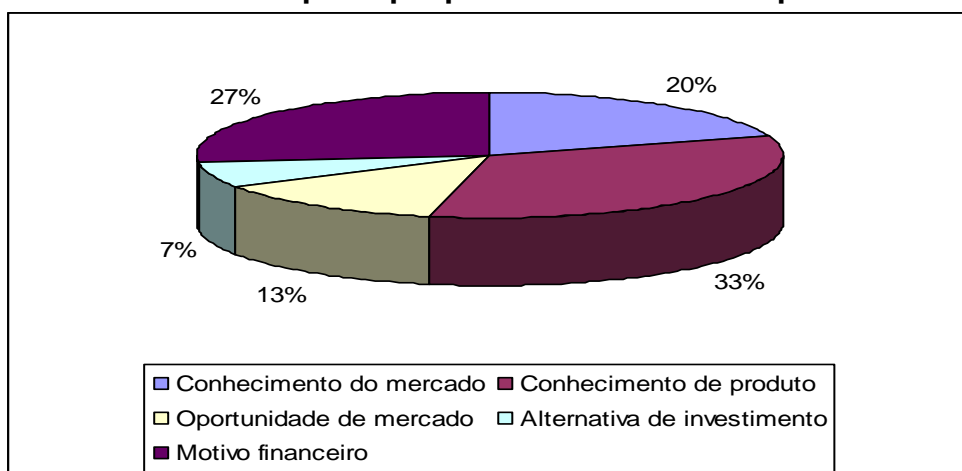
Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Conforme observado no gráfico acima, 78% das empresas franqueadas possuem até 10 funcionários, 22% de 10 a 50 funcionários. Desta forma, verificou-se que por se tratar de empresas do setor de vestuário a maior parte das lojas possui até 10 funcionários.

Gráfico 27 – Número de sócios

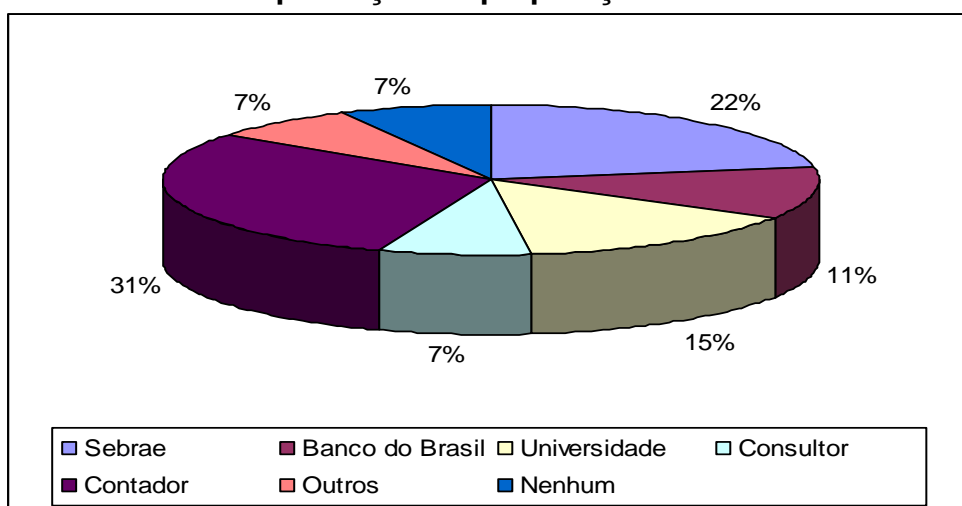
Fonte: Pesquisa de campo (2011)

É possível verificar que 58% das empresas possuem até 2 sócios, 42% apenas o próprio empresário, e nenhuma possui mais do que 2 sócios.

Gráfico 28 – Motivo principal para a abertura da empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

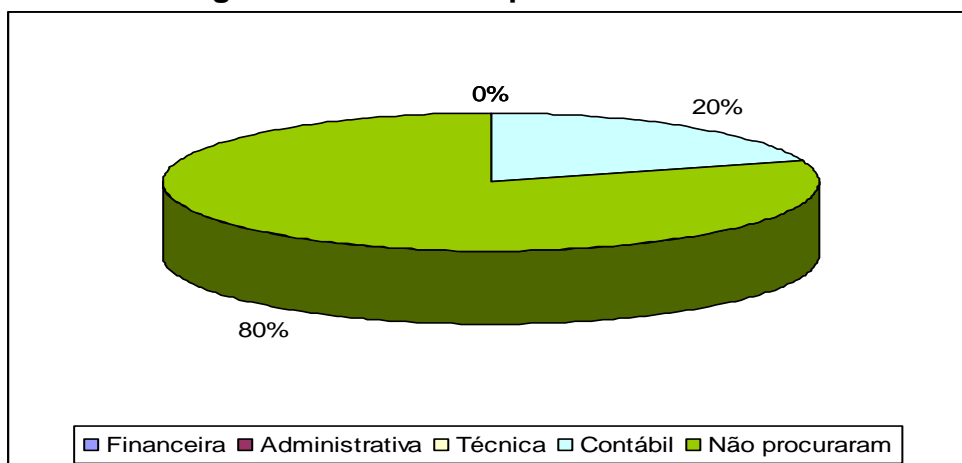
Ao perguntar o motivo principal para a abertura da empresa, 33% das empresas pesquisadas diz ser o conhecimento de produto, 27% motivo financeiro, 20% conhecimento do mercado, 13% oportunidade de mercado e 7% dizem ser a alternativa de investimento.

Gráfico 29 – Antes da abertura da empresa, os sócios procuraram algum tipo de capacitação ou preparação

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Este gráfico demonstra que 31% das empresas entrevistadas procuram o contador para a capacitação antes de abrir a empresa, 22% o SEBRAE, 15% a universidade, 11% Banco do Brasil, 7% procuraram consultor ou outros e 7% não buscaram nenhum tipo de capacitação ou preparação antes de abrir a empresa.

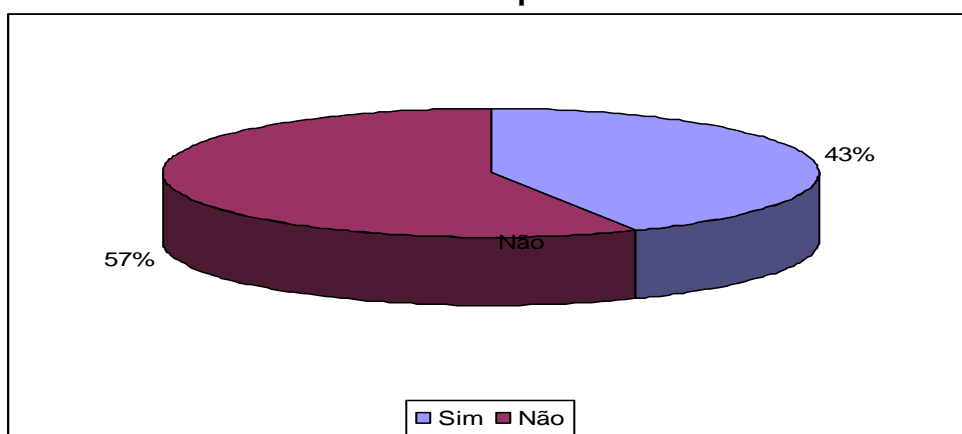
Gráfico 30 – Antes da abertura do negócio, os sócios procuraram ajuda de um algum consultor independente



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

O gráfico acima confirma que 80% não procuraram nenhum tipo de consultoria independente, enquanto que 20% procuram um contador. Este gráfico demonstra que a maioria das empresas franqueadas realiza a abertura do negócio sem qualquer noção contábil e avaliação de um profissional em controladoria, influenciando no insucesso do negócio ou desconhecimento dos controles e instrumentos de um controle gerencial.

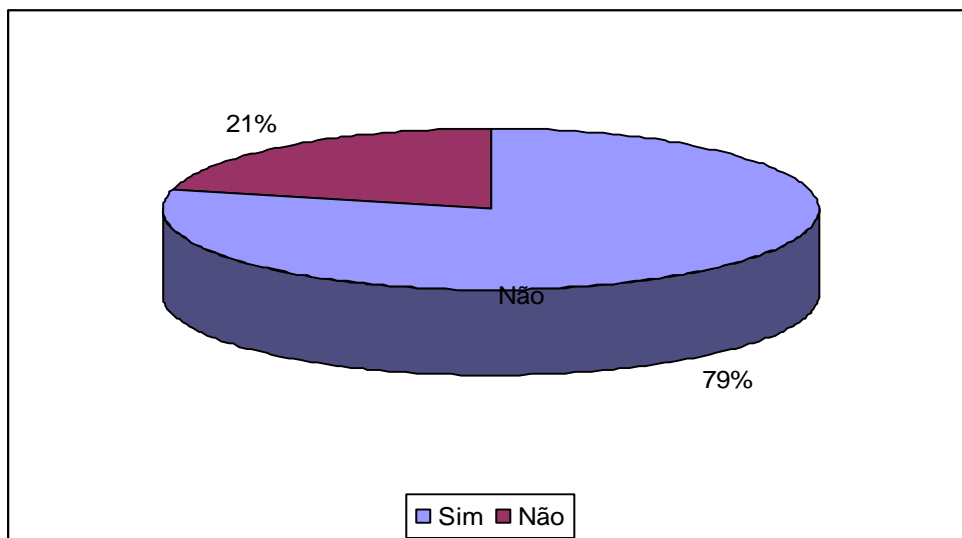
Gráfico 31 – Antes da abertura do negócio, os sócios elaboraram um projeto formal de negócio com avaliação de viabilidade, riscos, projeção de investimentos e capacidade técnica



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Verificou-se que 57% dos sócios das empresas pesquisadas não elaboram nenhum tipo de projeto formal de negócio e 43% realizam este projeto antes da abertura do negócio, prevendo assim a avaliação de viabilidade, riscos, projeção de investimentos e capacidade técnica.

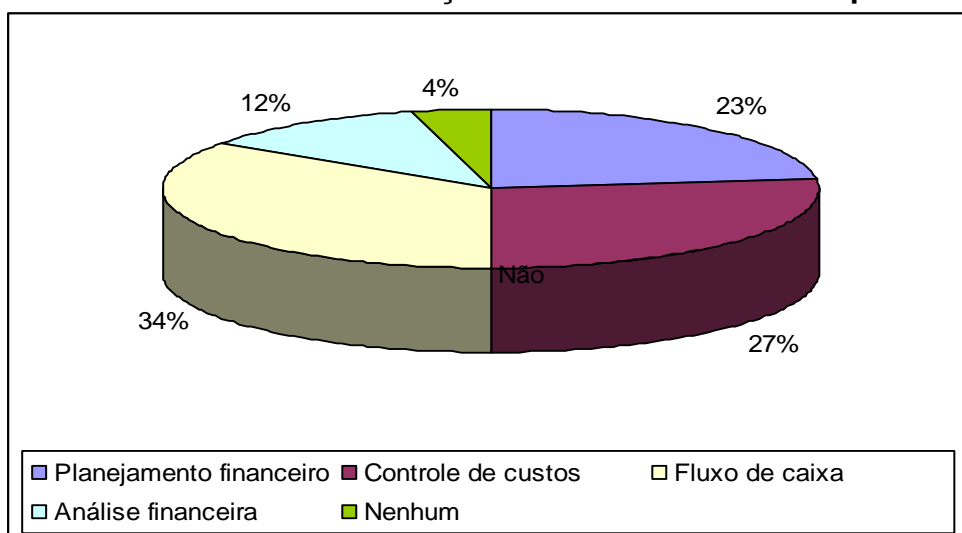
Gráfico 32 – Os empresários tem conhecimento da importância da controladoria gerencial



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Analisando o gráfico acima, é possível afirmar que 79% dos empresários têm conhecimento da importância da contabilidade gerencial para sua empresa.

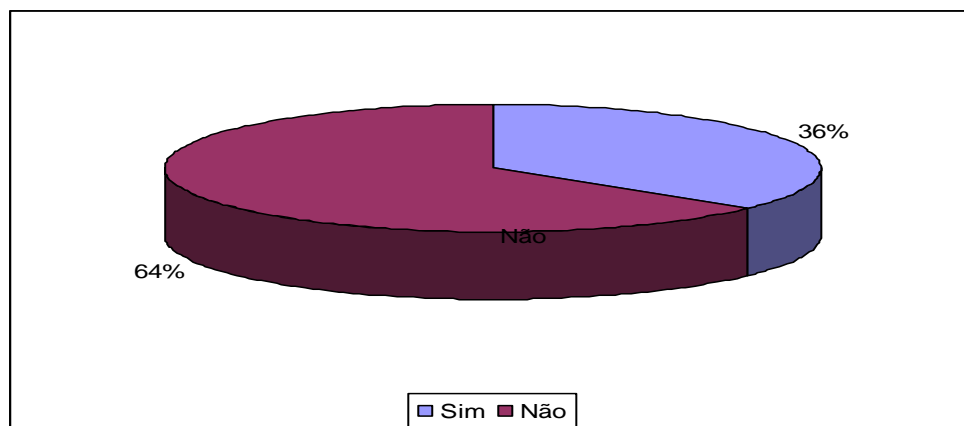
Gráfico 33 – Qual(is) do(s) instrumentos de controladoria, utiliza para melhor Controle e obtenção resultados em uma empresa franqueada



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

É possível verificar que dentre os instrumentos de controle utilizados para melhor controlar e obter resultados em empresa franqueada, 34% informa ser o fluxo de caixa, 27% o controle de custos, 23% o planejamento financeiro, 12% a análise financeira e 4% dizem não utilizar nenhum controle.

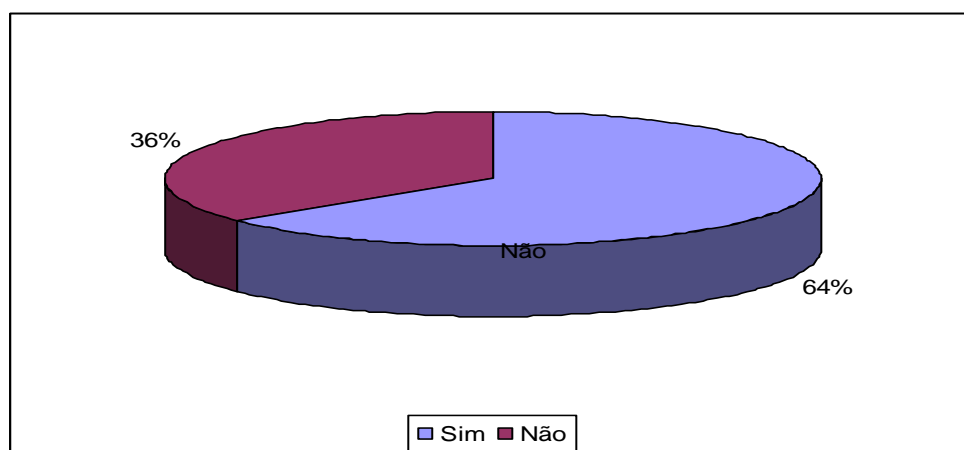
Gráfico 34 – Solicitação da análise dos relatórios fornecidos pelo profissional de controladoria



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Foi possível verificar que 64% não solicitam a análise dos relatórios fornecidos pelo profissional de controladoria e 36% solicitam. Verifica-se neste gráfico um ponto negativo das empresas franqueadas, pois sem uma prévia análise dos relatórios, os mesmos não tem o real conhecimento da situação de sua empresa, e por muitas vezes acabam implementando decisões que podem desestabilizar a sobrevivência da empresa no mercado de atuação.

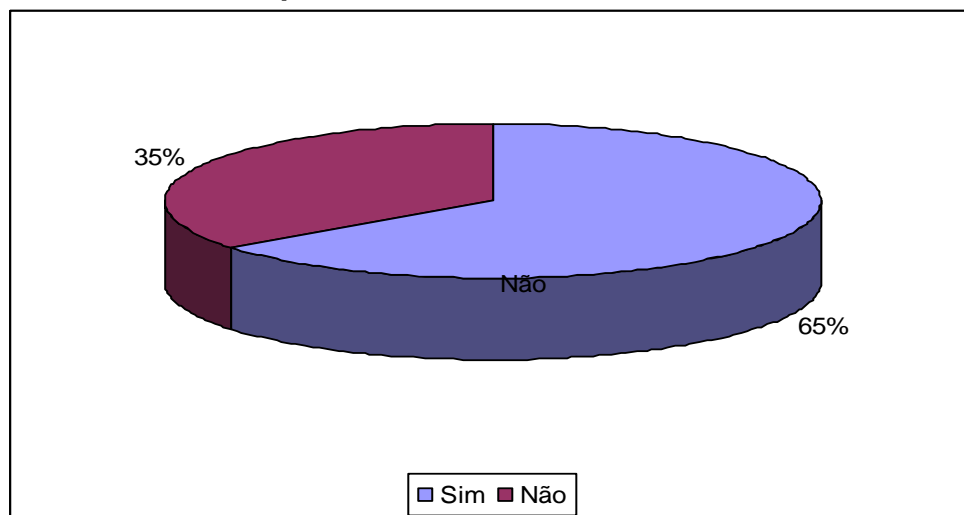
Gráfico 35 – Fornecimento de algum tipo de relatório gerencial para a tomada de decisão



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Verifica-se que 64% das empresas pesquisadas confirmam que o profissional da Controladoria fornece algum tipo de relatório gerencial para tomada de decisão e 36% não tem disponível tal relatório. Dentre as empresas que não tem acesso a este tipo de relatório gerencial, é possível concluir que a empresa não tem nenhum profissional a assessorando.

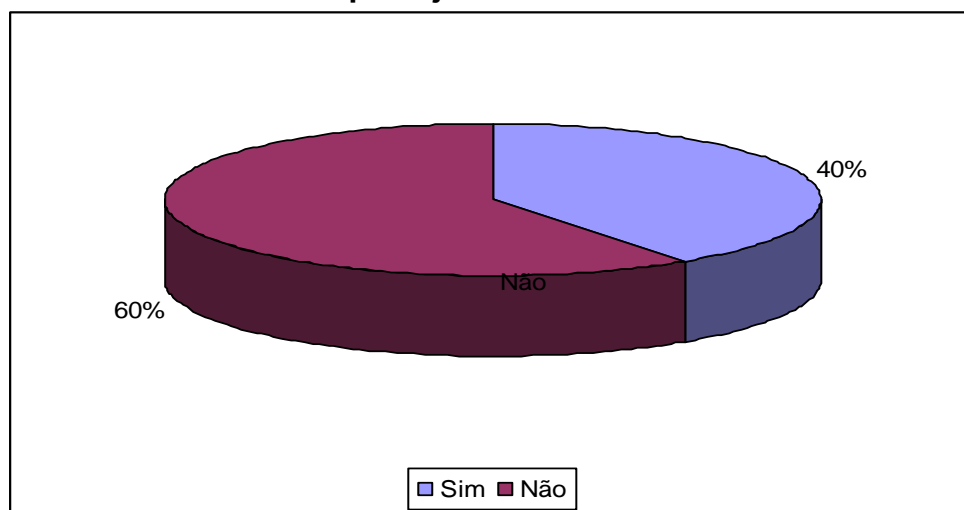
Gráfico 35.1 – Acredita que os relatórios elaborados pela controladoria contribui como instrumento para tomada de decisões adequadas



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Verifica-se neste gráfico que 65% das empresas entrevistadas acreditam que os relatórios elaborados pelo profissional de Controladoria viabilizam um instrumento para tomada de decisão.

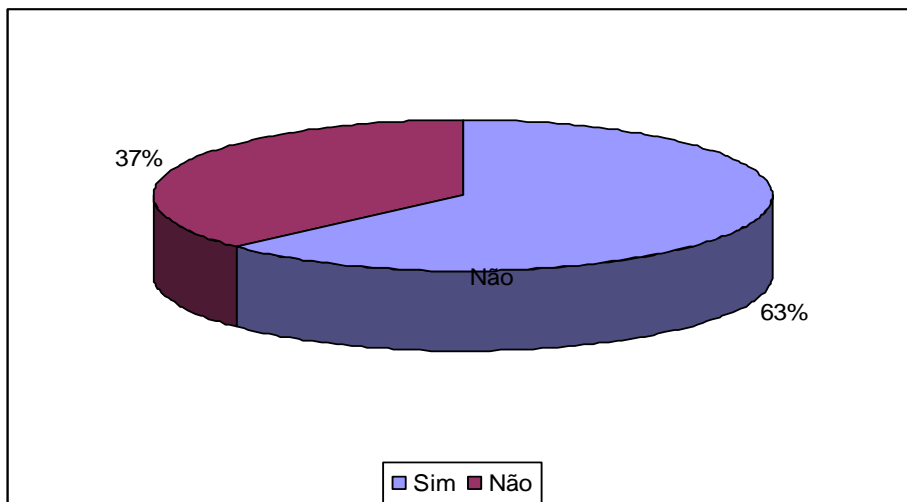
Gráfico 36 – Utiliza de instrumentos de controladoria para tomada de decisão, controle e planejamento



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Verifica-se que 60% das empresas franqueadas não utilizam os instrumentos de controladoria para a tomada de decisão, controle e planejamento e 40% utilizam. Desta forma, torna-se essencial estas empresas que não utilizam tal procedimento, obter melhor orientação sobre a importância de implementar o uso de instrumentos de Controladoria para a tomada de decisão, controle e planejamento.

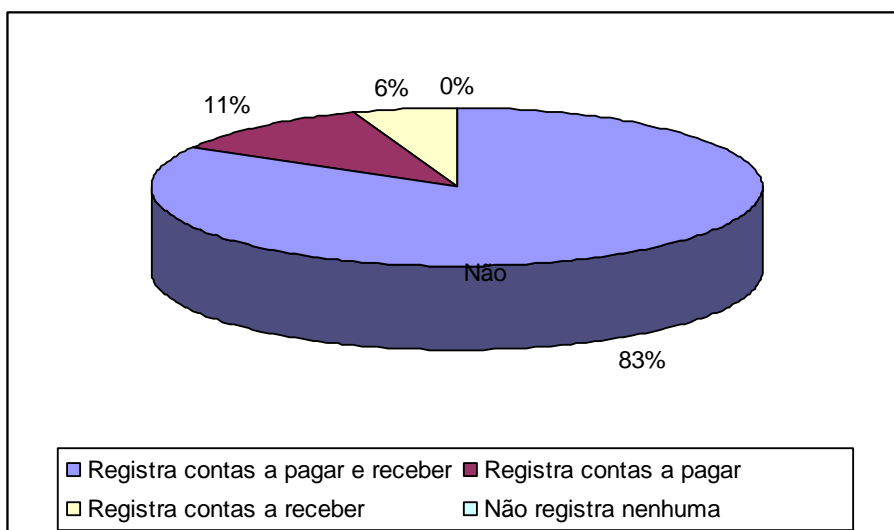
Gráfico 37 – Na sua opinião, as informações da controladoria são passadas de forma clara, para que possam ser utilizadas na sua empresa



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

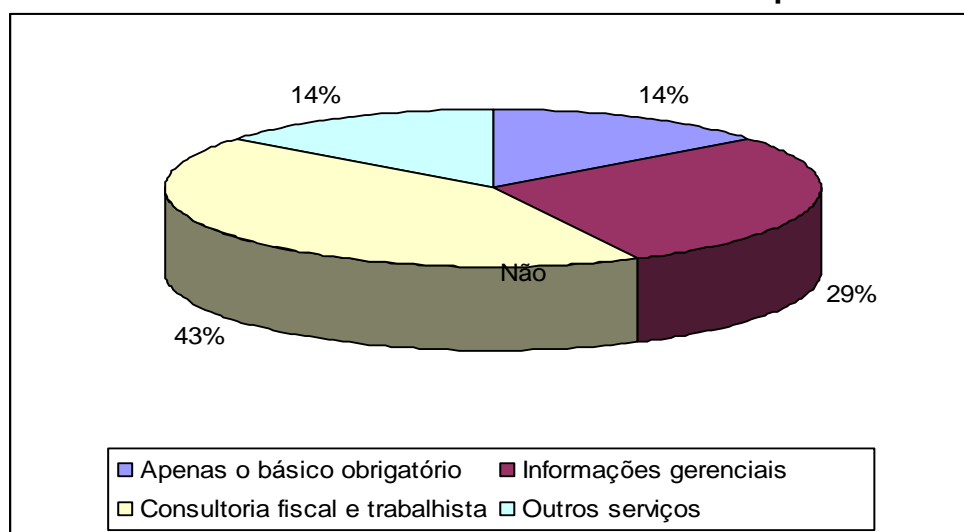
63% das empresas franqueadas dizem receber de forma clara as informações contábeis, sendo as mesmas utilizadas na empresa, enquanto que 37% não têm esta opinião. Destas, supõem-se que, ou a Controladoria não está passando as informações a contento, de modo com que o empresário entenda, ou então, o empresário não tem o nível educacional mínimo necessário para interpretar as informações repassadas pela Controladoria.

Gráfico 38 – A sua empresa possui registro mensal de contas à pagar e contas a receber



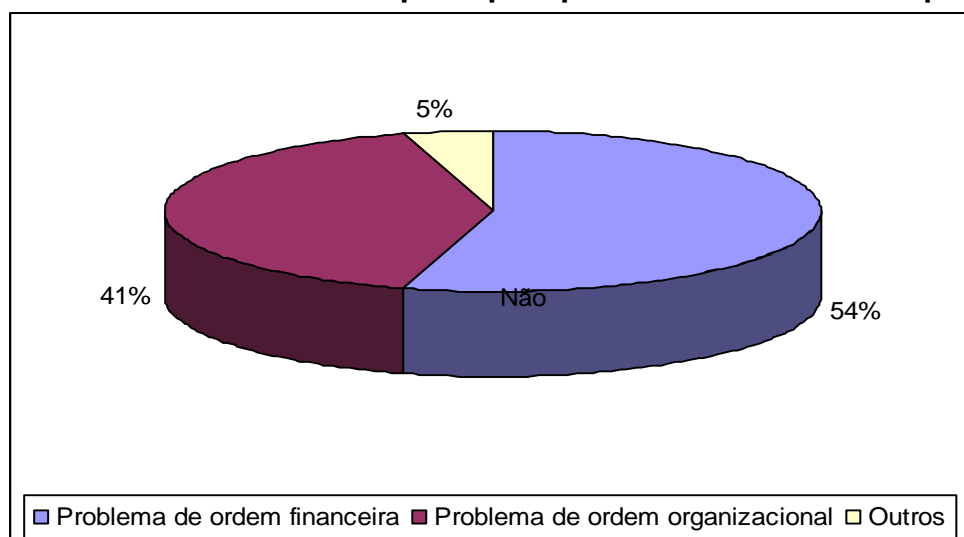
Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Verificou-se que 83% possuem registro de contas a pagar e receber, 11% registra apenas contas a pagar e 6% apenas contas a receber.

Gráfico 39 – Quais são as necessidades da sua empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Conforme o gráfico acima, 43% diz que a real necessidade da utilização de instrumentos de controladoria gerencial, diz respeito a consultoria fiscal e trabalhista, 29% informações gerenciais, 14% apenas o básico obrigatório e 14% dizem ter outra necessidade não citada anteriormente.

Gráfico 40 – Quais são os principais problemas enfrentados pela sua empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Dentre os problemas encontrados pelas empresas, 54% citam ser problema de ordem financeiro, 41% problemas de ordem organizacional e 5% outros.

6.5 RESULTADOS

A pesquisa de campo buscou evidenciar a importância da Controladoria Gerencial para a tomada de decisões e controle financeiro das empresas franqueadas.

Desta forma, a Controladoria desenvolveu-se em apoio às atividades lucrativas de empresários de rede das franquias.

Conforme a pesquisa de campo verificou-se que os objetivos são elaborados de acordo com a realidade em que se encontra a situação da empresa, em relação ao mercado e relação ao momento financeiro.

A ausência de uma Controladoria é percebida em relação a todos os setores da empresa, assim como a implantação de um programa de qualidade na prestação de serviços o qual venha delinear objetivos de impacto nos resultados da empresa. Em sua estrutura, não há uma atividade específica existente, cuja principal ação seja a facilitação do processo de implantação da gestão e implementação da contabilidade gerencial, bem como de um profissional de controladoria gerencial.

O planejamento e controle financeiro a serem utilizados nas empresas franqueadas tornam-se vitais, pois devem estar atentos as mudanças durante a trajetória e se importar com o que vai acontecer na empresa futuramente. A visão estratégica trará motivação para progredir, ou seja, uma necessidade interna de nunca parar de melhorar.

É possível concluir que a Controladoria é uma nova ferramenta de medição de desempenho, baseado em dados financeiros e não financeiros, que proporciona uma gestão estratégica nos diversos setores de uma organização, que busque a realização de metas estratégicas de longo prazo.

Por meio da pesquisa de campo realizada é possível evidenciar as seguintes análises:

- Atuar na gestão e controle de informações gerenciais é sem dúvida um dos pilares para a sobrevivência de uma empresa no mercado de atuação, bem como identificar quais decisões poderão contribuir para manter seu ciclo de vida organizacional;
- Cabe ao profissional *controller* organizar e reportar informações relevantes, exercendo uma forte influência e contribuindo para que a

alta administração tenha dados confiáveis para tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa;

- A Controladoria busca demonstrar e garantir que as informações sejam preparadas e distribuídas de forma organizada e compreendida dentro da organização, tendo como fundamental finalidade a avaliação dos resultados obtidos em comparação com o planejamento, influenciando a tomada de decisões.

Verificou-se que com a ascensão e o rápido crescimento das redes de franquias, a controladoria mostrou-se como ferramenta de gestão necessária para geri-las. Desta forma, a controladoria deve estar adaptada a esse tipo de negócio, ou seja, dentro dos modelos padronizados. Torna-se de suma importância a utilização da Controladoria como ferramenta gerencial no controle de informações, no planejamento, no processo de expansão e na tomada de decisões.

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como propósito demonstrar a importância da Controladoria e sua utilização na tomada de decisão, bem como no gerenciamento de informações para as empresas franqueadas do setor de vestuários em *shopping centers*.

Desta forma, os instrumentos de Controladoria (planejamento financeiro, controle de custos e análise das demonstrações contábeis) utilizados nas empresas franqueadas do setor de vestuários em *shopping centers*, são essenciais para melhor desenvolvimento e alcance dos resultados esperados pelos empresários e gerente de redes de franquias.

Sendo assim, a Controladoria viabiliza a apreciação quantitativa, informações no tocante à qualidade dos componentes, particularmente no que se refere ao grau de conversibilidade monetária dos mesmos, isto é à velocidade com que os controles gerenciais podem transformar-se em moeda corrente.

No que se refere ao problema de pesquisa abordado, é possível afirmar que as empresas franqueadas do setor de vestuário tendem a utilizar a Controladoria, pois se verificou que ela pode ser utilizada como ferramenta para a tomada de decisão eficaz, bem como fornecer um melhor controle gerencial, gerando informações a partir de bases técnicas sólidas e confiáveis.

Diante das hipóteses propostas, afirma-se que a implantação da Controladoria como instrumento de gestão, controle e planejamento, tem seu foco entendido e aceito pelas empresas franqueadas. Outra hipótese afirmada está na abordagem de que a Controladoria pode ser considerada um instrumento fundamental no processo de controle de gestão e tomada de decisões para os empresários de lojas franqueadas no setor de vestuário.

Realizada e representada à análise dos resultados da pesquisa de campo, verificou-se a importância da utilização da Controladoria para as empresas de franquias em vestuário. Entende-se que a postura estratégica de desenvolvimento justifica-se pela grande capacidade das empresas pesquisadas em identificar as oportunidades ambientais atendendo às necessidades de obter melhores resultados, bem como na importância do planejamento financeiro e controle de custos, para tornarem-se mais competitiva.

Segundo a pesquisa de campo realizada, a Controladoria viabiliza informações com eficácia no controle e tomada de decisões gerenciais das empresas de franquia.

Sendo assim, demonstrou-se que os principais instrumentos utilizados pelos empresários viabilizam o desenvolvimento empresarial e possibilidades de atingir os resultados esperados para manter a sua sobrevivência no mercado de atuação.

Analisando o trabalho realizado, foi possível descrever as seguintes recomendações para pesquisas futuras:

- A capacitação dos funcionários deve ser estendida para outras áreas do conhecimento, além das suas fronteiras de atuação;
- A maior parte das decisões é tomada em conjunto. Os grupos não são formados exclusivamente por pessoas atuantes no mesmo setor. Todos os esforços são mantidos no sentido de atender bem ao cliente;
- Realizações de reuniões periódicas entre os departamentos para discussão dos problemas de rotina e da contratação de um profissional na área de Controladoria;
- Elaboração e controle de alguns indicadores de desempenho identificados no setor de serviços;
- As atividades são desenvolvidas de acordo com um padrão preexistente, mas não formalmente definido através de algum manual.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Estatística 2010**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>> Acesso em 15 mai. 2011.

ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers. **Dados do setor 2010**. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br>> Acesso em 05 jun. 2011.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. Tradução André O. Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1998.

ÁVILA, C. A. **Gestão contábil para contadores e não contadores**. Curitiba: IBPEX, 2006.

BLATT, A. **Análise de Balanços**: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON, 2. ed. 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising na Prática**. São Paulo: Makron, 1994.

CHING, Y. H. **Contabilidade gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CREPALDI, S. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, S. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAHAB, S. **Entendendo *franchising***: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 1996.

FAVERO, H. L. **Contabilidade**: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das S.A's. por ações: aplicável também as demais sociedades**. 4 ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2001.

HERNANDEZ, J. P. **Controladoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.

HONÓRIO, L. **Manual de Administração Financeira para Micro e Pequena Empresa**. Campo Grande: Gibim: Sebrae, 1997.

JUNIOR, Jose B. S. Coleção Seminários CRC-SP / Ibracon. **Custos Ferramentas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1993.

IUDÍCIBUS, S. **Curso de auditoria**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAGALHÃES, L. E. R. **O Trabalho Científico**: da pesquisa à monografia. Curitiba: FESP, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 1998.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial
São Paulo: Atlas, 2002

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial.
3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C., **Análise Financeira de Balanços**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C., **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2007.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação.
São Paulo: Atlas, 1998.

NEVES, A. F. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, M. M. **Contabilidade gerencial**: a aplicação na gestão de microempresas e empresas de pequeno porte. 2005. Monografia. Universidade de Taubaté. 2005.

PADOVEZE, C. L **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

PAVODEZE, C. L. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira, 2006.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de Custos**. 6 ed. revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, W. R.; JORDAN D. B. **Princípios de Administração Financeira**, São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SAVYTZKY, T. **Análise de Balanços**. Curitiba: Sigma, 1987.

SEBRAE-PR - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quem são as pequenas empresas**. Módulo II. Curitiba: Sebrae, 2000.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**, 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA DE CAMPO - EMPRESÁRIOS

QUESTIONÁRIO:**Nome da Empresa:** _____**Nome do empresário:** _____

1. Tem conhecimento da importância da Contabilidade Gerencial em uma empresa franqueada no setor vestuário?

() Sim () Não

2. Qual(is) da(s) instrumentos de controle, utiliza para melhor controle e obtenção de resultados?

() Planejamento Financeiro () Controle de Custos () Fluxo de Caixa

() Análise Financeira () Nenhum

() Outros: _____.

3. Você solicita a análise dos relatórios fornecidos pelo contador?

() Sim () Não

4. Você acredita que os relatórios elaborados pelo seu contador sirvam como instrumento para tomada de decisões adequadas?

() Sim () Não

5. Você utiliza os instrumentos contábeis para tomada de decisão, controle e planejamento?

() Sim () Não

6. Na sua opinião, as informações contábeis são passadas de forma clara, para que possam ser utilizadas na sua empresa?

() Sim () Não

7. A sua empresa possui registro mensal de contas à pagar e contas à receber?

a) Registra contas à pagar e a receber

b) Registra contas à pagar

c) Registra contas à receber

d) Não registra nenhuma

8. Quais são as necessidades da sua empresa?

a) Apenas o básico obrigatório

b) Informações gerenciais

c) Consultoria fiscal e trabalhista

d) Outros serviços; descrever: _____

9. Quais são os principais problemas enfrentados pela sua empresa?

a) Problema de ordem financeira

b) Problema de ordem organizacional

c) Outros; descrever: _____

APÊNDICE B - PESQUISA DE CAMPO – EMPRESA FRANQUEADA

QUESTIONÁRIO:**Nome da Empresa:****Nome do empresário:****1. Tempo de atividade da empresa:**☐ um ano ☐ dois anos ☐ três anos ☐ Mais de quatro anos ☐ mais de 10 anos**2. A empresa possui quantos funcionários atualmente?**☐ até 10 ☐ entre 10 e 50 ☐ Entre 50 e 100 ☐ Entre 100 e 300 ☐ mais de 300**3. Qual o número de sócios da empresa?**☐ 01 ☐ 02 ☐ 03 ☐ Acima de 03**4. Motivo principal do(s) empresário(s) para a abertura de franquia da empresa:**☐ Conhecimento do mercado ☐ Conhecimento de produto☐ Oportunidade de mercado ☐ Alternativa de investimento☐ Motivo financeiro ☐ Melhorar situação financeira**5. Antes da abertura de uma franquia, os sócios procuraram algum tipo de capacitação ou preparação? Qual?**☐ ABF ☐ Sebrae ☐ Banco do Brasil ☐ Universidade ☐ Consultor☐ Contador ☐ Outros ☐ Nenhum**6. Antes da abertura de uma franquia, os sócios procuraram ajuda de algum consultor independente? Qual área?**☐ Financeira ☐ Administrativa ☐ Técnica ☐ Contábil ☐ Não procuraram**7. Antes da abertura de uma franquia, os sócios elaboraram um projeto formal de negócio com avaliação de viabilidade, riscos, projeção de investimentos e capacidade técnica ?**☐ Sim ☐ Não**8. Os empresários tem conhecimento da importância da Contabilidade Gerencial em uma empresa franqueada?**☐ Sim ☐ Não**9. Qual(is) da(s) instrumentos de controle, utiliza para melhor controle e obtenção de resultados em uma empresa franqueada?**☐ Planejamento Financeiro ☐ Controle de Custos ☐ Fluxo de Caixa ☐ Análise Financeira ☐ Nenhum ☐ Outros: _____**10. Você solicita a análise dos relatórios fornecidos pelo contador?**☐ Sim ☐ Não

11. Seu contador fornece algum tipo de relatório gerencial para a tomada de decisão?

☐ Sim ☐ Não

11.2 Se a resposta for sim, você acredita que os relatórios elaborados pelo seu contador sirvam como instrumento para tomada de decisões adequadas?

☐ Sim ☐ Não

12. Você utiliza os instrumentos contábeis para tomada de decisão, controle e planejamento?

☐ Sim ☐ Não

13. Na sua opinião, as informações contábeis são passadas de forma clara, para que possam ser utilizadas na sua empresa?

☐ Sim ☐ Não

14. A sua empresa possui registro mensal de contas à pagar e contas à receber?

☐ Registra contas a pagar e a receber;

☐ Registra contas a pagar;

☐ Registra contas a receber;

☐ Não registra nenhuma.

15. Quais são as necessidades da sua empresa?

☐ Apenas o básico obrigatório

☐ Informações gerenciais

☐ Consultoria fiscal e trabalhista

☐ Outros serviços; descrever: no momento todas acima

16. Quais são os principais problemas enfrentados pela sua empresa?

☐ Problema de ordem financeira

☐ Problema de ordem organizacional

☐ Outros; descrever: Vendas _____
